



21
2e5-

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION Y LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LA
MICROEMPRESA DEL PAIS"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
RAYMUNDO GONZALEZ GUERRERO**

DIRECTOR DE TESIS: L.A. y L.C. VICTOR MANUEL RUBIO R.

MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
PARA LA MICROEMPRESA DEL PAIS.

INDICE GENERAL

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

1	Introducción.1
2	Planteamiento del problema.3
3	Importancia de la administración y la auditoría administrativa para la microempresa.6

CAPITULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1	Proceso Administrativo.11
2	Métodos de investigación.22
3	Técnicas e instrumentos de investigación.24
4	Método de William P. Leonard. "Evaluación de los métodos y Eficiencia administrativos".29
5	Análisis Factorial. "La investigación industrial como auditoría de la productividad".43
6	Auditoría tridimensional.53

CAPITULO III CASO PRACTICO

1	Generalidades:	
1.1	Introducción.64
1.2	Objetivos.64
1.3	Políticas.65
1.4	Programa de la investigación práctica.66

2	Planeación:	
2.1	Selección y definición de la empresa por auditar.	69
2.2	Antecedentes.	69
2.3	Situación actual.	72
2.4	Diagnóstico administrativo.	80
2.5	Objetivo, finalidad y alcance de la auditoría.	81
2.6	Análisis y selección de las técnicas y herramientas a utilizar.	82
2.7	Instrumentos de investigación.	83
3	Examen:	
3.1	Aplicación de los instrumentos.	97
4	Evaluación:	
4.1	Parámetros de medición.	114
4.2	Hojas de evaluación.	115
4.3	Matriz de puntuaciones.	127
4.4	Niveles de eficiencia.	130
4.5	Análisis.	131

CAPITULO IV RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

-- SISTEMA ADMINISTRATIVO. --

1	Aspectos generales.	135
2	Departamento de planeación y dirección general.	137
3	Departamento de ventas.	143
4	Departamento de producción.	162
5	Conclusiones generales.	183
	BIBLIOGRAFIA.	185

PROLOGO

La investigación que a continuación presento; surge como resultado de la inquietud personal para el desarrollo de un proyecto de inversión, consistente en el establecimiento de un taller de costura. En este, se tiene planeado llevar a cabo un sistema productivo completo; es decir, desde la adquisición de materia prima, hasta la venta de sus productos.

A la fecha, la microempresa ha laborado informalmente, pero se desea dar un giro total, por lo que, la razón de este trabajo es la aplicación de una auditoría administrativa con el objetivo de determinar; cuál o cuáles son sus principales problemas y así mismo analizar y dar las posibles alternativas de solución, mediante la sugerencia y presentación - si es necesario - de un sistema administrativo que permita al organismo crecer sanamente.

Mediante este estudio pretendo ratificar la importancia que tiene el servicio profesional de la asesoría administrativa dentro de las microempresas para lograr la estabilidad y un mejor desarrollo de las mismas en nuestro país.

CAPITULO I

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El desarrollo industrial de nuestro país en las últimas décadas descansa sobre el desenvolvimiento que han tenido las microindustrias; desde su formación hasta su completa consolidación.

Este sector empresarial generalmente concurre a la producción de bienes de consumo duradero y no duradero como: muebles en madera, panaderías, prendas de vestir, productos lácteos, alfarería y cerámica, materiales de arcilla para la construcción, yeso, cemento y cal, molienda de nixtamal y tortillas, estantería metálica en tanques y calderas, imprenta y editorial, entre otras de menor participación como la fabricación de maquinaria y equipo para uso general, calzado, artículos de cuero y productos alimenticios en general.¹

Si analizáramos algunos de los problemas que estos organismos presentan, nos encontraríamos que sus principales causas son: falta de inversión diversificada, obsolescencia de tecnología por falta de programación de la producción, la carencia de personal técnico y administrativo calificado, falta de capacidad financiera por la informalidad de su estructura legal e irregularidad en la calidad de sus productos, entre otras. Lo que viene a propiciar en forma general, un estancamiento o de ante mano la disminución de las empresas de este sector.

Por lo anterior creí oportuno realizar la investigación a uno

de estos organismos, y de ser posible en un futuro, cooperar en el desarrollo de un mejor sistema productivo para el país.

La investigación que a continuación presento, ha sido desarrollada con el fin de ayudar a lograr la estabilidad y crecimiento de una microempresa, mediante la realización de un estudio claro y conciso de todos sus departamentos, que nos indique cuáles son las causas o factores que influyen en su funcionamiento; ya sea negativa o positivamente.

Considero por otro lado, que esta práctica contribuye en gran parte a que desarrolle y confirme mis conocimientos teóricos no solo a nivel académico, sino que permite ampliar mi visión como profesionista, para hacer frente al futuro como tal.

Así mismo quiero hacer notar que si he escogido una microempresa, es porque, son las que más carencia de asesoría administrativa y capacidad de crecimiento presentan en nuestro país. Además de coincidir con un proyecto personal; para dar estabilidad y ayudar al mejor desarrollo de un taller de costura.

Por las razones antes expuestas, deseo dar a conocer que muchos de los datos y aspectos mencionados, están determinados personalmente, por estar laborando actualmente en este taller y conocer ampliamente el funcionamiento del mismo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Partiendo del antecedente de la participacion que este sector industrial tiene en la economia del pais y considerando, ademas, que de manera general los problemas que presentan las microempresas los podemos contemplar dentro del siguiente cuadro:

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
AUSENCIA DEL CAPITAL SUFICIENTE PARA CUBRIR LAS NECESIDADES A CORTO Y MEDIANO PLAZO.	FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO, O SI SE CONOCEN; NO SE TIENEN O REUNEN LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL FINANCIAMIENTO.	LIMITE PARA AUMENTAR O PARA PODER MANTENER UN ALTO RITMO DE PRODUCCION O QUE VAYA ACORDE A LA DEMANDA.
CARENCIA DE INVERSION DIVERSIFICADA EN LA ELABORACION DE PRODUCTOS SIMILARES Y DENTRO DEL MISMO GIRO.	FALTA DE CAPACIDAD FINANCIERA.	ESTANCAMIENTO Y HASTA LA PERDIDA DEL MERCADO.
OBSOLECENCIA DE TECNOLOGIA Y DESPERDICIO DE RECURSOS: TANTO MATERIALES COMO ECONOMICOS Y HUMANOS.	DESCONOCIMIENTO O FALTA DE ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS, PROGRAMAS, PRESUPUESTOS O PLANES DE TRABAJO; ACORDES A LA EMPRESA.	DESAPROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL HUMANO Y MATERIAL. A LA LARGA SE DISMINUYE LA CAPACIDAD FINANCIERA.
FALTA DE CAPACIDAD PARA COMPETIR CON OTRAS EMPRESAS MICRO Y PEQUEÑAS U OTRAS SIMILARES PLENAMENTE ESTABLECIDAS.	SE CARECE DE LAS INSTALACIONES Y LA TECNOLOGIA ADECUADA.	LIMITA EL DESARROLLO DE ESTE IMPORTANTE NUMERO DE ORGANISMOS DEL SECTOR PRODUCTIVO.
CARENCIA DE PERSONAL TÉCNICO Y OPERATIVO ADECUADO A LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO.	POR SER UNA EMPRESA FAMILIAR SE INTEGRA POR AMIGOS Y FAMILIARES. AUN CUANDO NO REUNAN LA HABILIDAD Y CAPACIDAD REQUERIDA.	BAJO RENDIMIENTO Y DESPERDICIO DE LOS RECURSOS.

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO
COSTOS DE PRODUCCION MUY ELEVADOS; COMPARADOS CON LOS DE OTRAS INDUSTRIAS.	LA FABRICACION ES RELATIVAMENTE LENTA Y ARTESANAL POR LA FALTA DE TECNOLOGIA ACORDE AL SISTEMA PRODUCTIVO.	PRECIOS ALTOS Y BAJOS PORCENTAJES DE UTILIDAD; POR LO TANTO, ES DIFICIL AUMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES.
DESCAPITALIZACION	GENERALMENTE PARA EL EMPRENDEDOR DE LAS MICROEMPRESAS, ESTA REPRESENTA SU FORMA DE VIDA Y DE LA CUAL SUBSISTE . POR LO QUE LEJOS DE INCREMENTAR EL CAPITAL LO DISMINUYE.	TIENDEN A DESAPARECER O SON ABSORBIDAS POR OTRAS DE LA MISMA ESPECIE.
EL COSTO DE MATERIAS PRIMAS ES MUY ALTO, ADEMÁS SUELE SUCEDER QUE EXISTA UNA FALTA DE LOS MISMOS EN EL MERCADO.	COMO ES UNA INDUSTRIA MICRO, SUS INSUMOS SON RELATIVAMENTE POCOS Y SUS PROVEEDORES SON GENERALMENTE INTERMEDIARIOS.	DISMINUYE LA CAPACIDAD DE COMPRA Y LOS COSTOS DE PRODUCCION SE VEN INCREMENTADOS.
CARENCIA DE OBJETIVOS Y POLITICAS QUE GUIEN EL CAMINO DE LA EMPRESA Y QUE A LA VEZ SIRVAN COMO BASE PARA DETERMINAR ESTANDARES.	FALTA DE PLANEACION Y EN GENERAL UN DEFICIENTE O INCLUSO LA AUSENCIA DEL PLANO ADMINISTRATIVO.	FALTA DE CONTROL EN LAS ACTIVIDADES, NO SE SABE SI SE LOGRAN LOS OBJETIVOS Y POCO A POCO SE PIERDE LA ESENCIA DEL ORGANISMO.
LIMITACION EN LAS PERSPECTIVAS DE EXPORTACION.	LA IRREGULARIDAD EN EL VOLUMEN Y CALIDAD DE SUS PRODUCTOS ASI COMO LA INFORMALIDAD EN SUS DOCUMENTOS LEGALES.	LIMITACION EN EL CRECIMIENTO Y EXPANSION DE LA MICROEMPRESA.
DIFICULTAD EN EL ACCESO A CREDITOS.	SE CARECE GENERALMENTE DE UNA ESTRUCTURA FORMAL, QUE NO OFRECE LAS GARANTIAS REQUERIDAS POR LAS INSTITUCIONES DE CREDITO	ESTANCAMIENTO POR FALTA DE CAPITAL DE TRABAJO.

Procederemos a estudiar una de ellas, y sobre todo de una de las cuatro primeras ramas o actividades económicas; como es el de confección de prendas de vestir.¹ El propósito es examinar sus departamentos; mediante una auditoría administrativa. Con el fin de detectar si realmente las causas antes mencionadas son el origen del problema.

Dicho examen se realizará en base a un análisis (si es necesario) de cada una de las funciones, métodos de trabajo o el sistema administrativo en sí.

Se pretende encontrar la forma de disminuir los efectos negativos presentados y por qué no, hasta solucionar los problemas o deficiencias de estos organismos y en forma particular las del taller de costura estudiado.

¹ Existen 1805 establecimientos. Solo por debajo de imprenta y editorial con 2455; de un total de 44520 microempresas en general
Op. cit. Ruiz Durán, Zubirán Shadler.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LA MICROEMPRESA.

Es conveniente que entendamos primero que es una microempresa para analizar después sus principales problemas y finalmente estudiar las ventajas que puede brindar la auditoria administrativa para la solución de sus deficiencias.

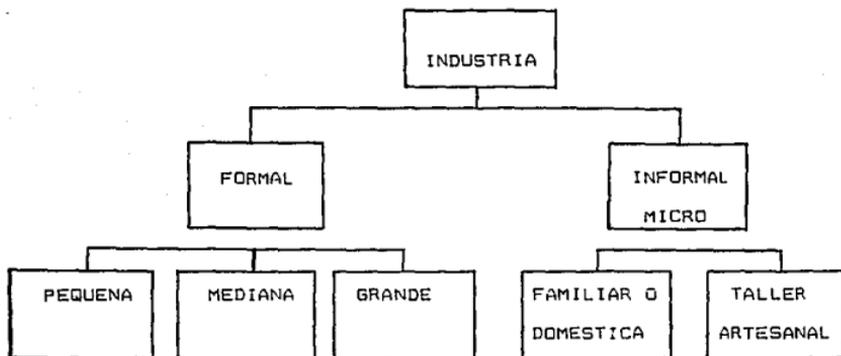
Las microempresas son aquellos establecimientos o unidades económicas que ocupan hasta 15 personas y cuyo valor de sus ventas netas correspondientes al cierre del ejercicio fiscal inmediato anterior, no rebase el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general del area geografica "A"; elevado al año.²

La microindustria presenta una gran variedad de actividades, formación y tipos, que van desde el taller familiar que combina producción y consumo con técnicas rudimentarias o artesanales, hasta la unidad fabril con maquinaria moderna, trabajo asalariado y relación con los mercados de la mediana y gran industria. Entre las características de este sector de organismos sobresalen las siguientes: son normalmente de propiedad familiar, tienen una escala reducida de operación, emplean técnicas intensivas en mano de obra, utilizan materiales locales, operan en mercados altamente competidos emplean habilidades adquiridas por empirismo, su propietario se desempeña normalmente como administrador, comprador de insumos, jefe de producción, cooperador y vendedor, y carecen de sistemas contables y administrativos.

Así mismo se caracteriza por requerimientos mínimos de inver-

² Op. cit. Méndez Lugo.

sión en obras de infraestructura, elevado índice de empleo por capital invertido, utilizan generalmente maquinaria y equipo de procedencia nacional, se ajusta fácilmente a cambios tecnológicos en la producción y sobre todo la participación directa de los propietarios en dicha actividad.



GRAFICA DE LA CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA ³

Dentro de los factores o problemas que limitan el desarrollo de este tipo de unidades productivas; encontramos los de carácter técnico, administrativo y financiero.

En cuanto a la productividad; se caracteriza por sus bajos rendimientos. Esto se deriva de su escasa y obsoleta tecnología y

³ Leonardo, Goto Nery, "Análisis y comentarios", FONEP, Publicación CXCIII, Mayo de 1988, "p". 7.

frecuente utilización de modelos de producción diseñados para otro tipo de establecimientos.

Entre las limitaciones de carácter administrativo se puede señalar que el microindustrial en forma general; carece, de conocimientos de gestión administrativa y de capacidad de negociación ante sus clientes y proveedores. Lo que trae consigo la falta de objetivos, planes, programas y sistemas que faciliten el trabajo y determinen controles.

Finalmente uno de los problemas mayores a que se enfrentan estas empresas es el de carácter financiero, ya que su falta de liquidez es general, debido a su propia informalidad a que opera sin criterios de rentabilidad.

Conviene mencionar que en realidad la microempresa en nuestro país juega un papel muy importante, debido a que tiene un 90.95% de participación general en la estructura⁴ por lo que este sector es de suma importancia para la economía de México, y es conveniente que se hagan florecer más, además de estabilizar y hacer crecer a otras.

⁴ Clemente, Ruiz Durán, Carlos, Zubirán Shadtler, Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. "Estructura industrial por ramas y estratos". Nacional Financiera - Subdirección de publicaciones, D. F., México, 1992, "p". 15.

Con lo anterior nos damos cuenta que es de gran importancia que este sector cuente con asistencia o asesoría administrativa para poder subsanar estos problemas muy comunes y similares en ellas. Mediante la auditoría; se lograría detectar las causas de los problemas. Y posteriormente dar recomendaciones o alternativas de solución, mediante algún sistema administrativo que permitiera crear un microorganismo más apto y sano para estabilizarse y crecer a la par con un mejor desarrollo de la economía mexicana.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS

TEORICOS

PROCESO ADMINISTRATIVO

A lo largo de este apartado, trataré de explicar brevemente el concepto del proceso administrativo; así como cada una de las fases o etapas que lo componen, con sus respectivos elementos.

El proceso administrativo, es un sistema o método que materializa el concepto de administración, mediante un conjunto de fases o etapas de elementos básicos, por medio del cual se coordinan los recursos: materiales, económicos, tecnológicos y humanos; para alcanzar los objetivos establecidos de cualquier actividad.

FASES O ETAPAS

Las fases del proceso administrativo, se pueden concretizar en los siguientes planos:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Dirección
- 4.- Control

PLANEACION

Es un subsistema que regula o fija un curso concreto de acción de una institución, estableciendo para ello los principios que regulan y orientan sus actividades, por medio de objetivos, planes, programas, normas, políticas, procedimientos, presupuestos; estableciendo así mismo el tiempo y cantidad necesarios para su realización.

Dentro de esta etapa se debe de investigar sobre los antecedentes del organismo o problema a solucionar, para poder tener un marco de referencia, y así poder comenzar a preveer sobre lo que se quiere, lo que se puede o podría hacerse ante ciertas condiciones futuras.

Una vez determinado el punto anterior es recomendable, determinar los siguientes elementos:

1.- Fijar objetivos o fines que se persiguen:

Los objetivos sirven de guía en la determinación de las políticas, entre otras cosas, pero sobre todo representan los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo. En este subelemento pueden considerarse:

- Objetivos individuales y colectivos.
- Objetivos básicos, secundarios y colaterales.
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado se hace necesario considerar que no deben confundirse con los medios, síntomas o factores para lograrlos, además de tener presente las influencias que puedan alterar el resultado de los objetivos propuestos.

2.- Determinación de políticas:

Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción y desición. Deben de ser indicadas en forma clara y por escrito, además de ser flexibles y adaptarse a las circunstancias. Deben fijarse políticas para cada objetivo.

3.- Reglas:

Son normas específicas que señalan la acción y decisión que debe adoptarse ante una situación determinada. No dejan margen para cambios, son estrictas.

4.- Programa:

Son planes en los que además del establecimiento de los objetivos, se fija la secuencia de operaciones, con su respectivo tiempo. Es decir; fecha de iniciación y terminación para cada operación, así como el lugar en que se desarrollará.

5.- Procedimientos:

Planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para realizar cada función o actividad, obteniendo los mejores resultados y coordinando en conjunto todas las operaciones.

6.- Presupuestos:

Son planes cuya característica principal es la estimación, de elementos financieros monetarios, basada en cálculos numéricos.

7.- Pronósticos:

Planes que indican las unidades físicas que se esperan producir y vender en un plazo determinado.

Toda la fase de planeación se hace mediante algunas técnicas o instrumentos tales como:

- Observación y elaboración de registros contables, estadísticos y/o administrativos.
- Encuestas: cuestionarios o entrevistas.
- Manuales: Libros, carpetas o folletos que contienen en forma sistemática y ordenada la información específica.
- Diagramas: Son representaciones gráficas de un hecho o acción determinada; pueden ser de proceso o de recorrido.
- Gráficas de Gantt.
- Sistemas: PERT (Técnica de revisión y evaluación de proyectos), CPM (Método del camino crítico), RAMS (Sistematización de proyectos múltiples) y asignación de recursos.

ORGANIZACION

Consiste en agrupar y coordinar las actividades de los recursos humanos con los materiales y tecnológicos, para lograr los planes y objetivos señalados en la empresa, con la máxima eficiencia. Además de comprobar que todo sucede de conformidad con las instrucciones formuladas, con los planes establecidos y finalmente si la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos fluye como se ha establecido.

En este elemento del proceso administrativo, se debe de establecer técnicamente, una estructura donde existan y se expliquen las relaciones entre las funciones, niveles y actividades de la

empresa. Esto puede ser establecido mediante un manual de organización; donde se establecen:

- Objetivos.
- Funciones.
- Actividades.
- Descripción de puestos con su debida autoridad y responsabilidad.

Con la clasificación de actividades, de acuerdo a la función y similitud, se pueden integrar grupos o unidades funcionales; que finalmente nos llevan a estructurar el organigrama de la empresa.

Como un complemento a lo expuesto anteriormente; a continuación incluyo los instrumentos a los hago mención.

Manual de organización.

Documento en el que se describen los niveles jerárquicos, funciones, obligaciones y los puestos clasificados y desempeñados en cada una de las unidades operativas de la empresa.

Algunos de los puntos que debe contener un manual son:

- 1.- Identificación y autorizaciones
- 2.- Índice
- 3.- Introducción
- 4.- Antecedentes
- 5.- Base legal

- 6.- Atribuciones
- 7.- Objetivo
- 8.- Políticas
- 9.- Estructura orgánica - organigrama-
- 10.-Funciones¹
- 11.-Descripción de puestos
- 12.-Directorio
- 13.-Glosario de términos

Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

Estos organigramas nos brindan una imagen formal de la organización, indican las relaciones formales de comunicación, jerarquía y delimitan las áreas específicas y dependencias entre ellas.

Clasificación:

- a) Por su contenido:
 - Estructurales
 - Funcionales
 - De integración

¹ Existe también el manual de procedimientos, donde se describe y explica; cómo y quién va a realizar las operaciones para cada función.

b) Por su aplicación:

- Generales
- Específicos

c) Por su presentación:

- Verticales
- Horizontales
- Mixtos
- Circulares
- Bloque

Algunos de los subelementos que debemos de tener presentes para la organización son:

1. -Funciones:

Conjunto de actividades que se deben realizar en un determinado puesto o departamento. Para este caso se recomienda:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Definir claramente cada una de las funciones.

Uno de los principios que se deben considerar al estudiar el punto es la especialización, y que nos dice que "Cuanto más se divide el trabajo, más especialista se vuelve el empleado o trabajador".

2.- Nivel jerárquico:

Conjunto de organos agrupados en razón del grado de autoridad y responsabilidad, más nunca de la clase de actividad. Por lo tanto es importante dejar plenamente establecidos los niveles y los grados de autoridad existentes en la organización. Este factor debe respaldarse en el principio de la unidad de mando - "Para cada función debe existir sólo un jefe".

3.- Obligaciones:

Se refiere a la enunciación precisa de lo que se necesita para desempeñar el puesto, aquí se requiere de la designación correcta de responsabilidades; dando a cada miembro de las diferentes unidades administrativas, las actividades a realizar y establecer por lo tanto un cuadro de distribución del trabajo, que debe contener:

- a) Lista de grandes funciones.
- b) Deberes o actividades; horas semanales de trabajo.

4.- Integración:

Consiste en obtener y coordinar los elementos humanos y materiales que se señalan como necesarios para el funcionamiento adecuado de la organización.

Para este subelemento, debemos tener presente el principio de que las personas deben adecuarse a las funciones y no las funciones a las personas. Por otro lado, para conseguir una buena integración, es recomendable apoyarse en los siguientes aspectos:

- a) Reclutamiento del personal basándose en políticas.
- b) Seleccionar o escoger a los mejores candidatos.
- c) Inducción del personal a formar parte de la empresa.
- d) Capacitación y adiestramiento del personal
- e) Brindar oportunidad de desarrollo dentro de la compañía.

DIRECCION

Etapa en la que se logra realizar en forma efectiva todo lo planeado, por medio de la orientación y la autoridad del administrador. Se impulsa y coordinan las acciones del elemento humano, tomando en consideración los principios de la organización através del mando y de una coordinación adecuada.

Algunos principios que se tiene para este elemento son:

1.- Coordinar los intereses y objetivos, tanto del individuo como de los grupos, hacia los de la organización.

2.- La autoridad debe ejercerse como una necesidad del organismo social, más que como voluntad exclusiva del que dirige o manda -Impersonalidad del mando-. Así mismo, se necesita de la motivación para lograr que los subordinados desempeñen adecuadamente sus tareas; desarrollando el espíritu de colaboración y ayuda.

3.- Las órdenes deben ser transmitidas por medios de los conductos de comunicación establecidos, y estos deben de permitir que todos y cada uno de los empleados de la organización estén

debidamente enterados de sus responsabilidades y derechos. (Utilizar debidamente jerarquías).

4.- Comunicación. Juega un papel muy importante dentro de la dirección, ya que si existe; se ejecutan de manera más eficiente cada una de las actividades.

5.- Autoridad, que consiste en el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Para esto hay que determinar: que y cómo debe hacerse, así como vigilar que se haga.

6.- Liderazgo el cual implica el poder o la capacidad para influir en los demás.

Por otro lado, uno de las técnicas de respaldo es la administración por objetivos; donde la dirección se juzga en base a los resultados, es una forma de evaluar con mayor objetividad, y proporciona mayor motivación, al permitir al individuo el establecer sus propias metas. Aquí se busca principalmente, el determinar que es lo que debe lograrse.

Algunas de las características de este factor son:

- Permite el desarrollo de la fuerza individual y de la responsabilidad, fomentando el trabajo en equipo y armonizando las metas del individuo, con la prosperidad general de la organización.

- Mejora la comunicación entre jefe y subordinado.
- Desarrolla la creatividad y automotivación.
- No funciona, si no existe confianza del ejecutivo hacia sus subordinados.

CONTROL

Es la última etapa del proceso y se define como la medición de los resultados actuales y pasados en relación con lo esperado.

Algunos de los subelementos en los que se apoya la dirección para ejercer debidamente esta fase son: los estándares, manuales de operación, políticas, objetivos, presupuestos, la existencia y funcionalidad de sistemas y procedimientos, etc., ya que en base a estos factores orienta su actividad y mediante una medición de resultados; califica hasta dónde y cómo fueron realizados. Es por esta razón que la etapa de planeación es la base del control y viceversa.

Para este elemento, se requiere seleccionar los medios de control estratégicos, con la ayuda de sistemas cualitativos y cuantitativos que permitan establecer formas de control donde se se necesiten y analicen los resultados obtenidos para evaluar el desempeño y logro de cada operación, así como el uso que se de a los recursos que en ella participen.

Podemos concluir que en esta fase se determinan las fallas y desviaciones de lo establecido; para así poder corregirlas.

MÉTODOS DE INVESTIGACION

Creí conveniente incluir este apartado, porque es importante; para saber la forma o método para reunir información suficiente, precisa y clara de la organización, y poder así determinar los problemas o deficiencias existentes. Para que las sugerencias y recomendaciones tengan un buen respaldo.

MÉTODOS LÓGICOS GENERALES

1.- Deductivo - deducción.

Se parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso particular. Aquí, el investigador ubica el problema o fenómeno y lo abstrae de un todo; para su consideración - adelantando se a los hechos -, realizando un diagnóstico.

2.- Inductivo - inferencia.

Se va de lo particular a lo general. Se trata de generalizar el conocimiento, características y conductas obtenidas en una ocasión (mediante una muestra), a otros casos semejantes que pueden presentarse en un futuro.

3.- Análisis.

Este método consiste en la separación de las partes de un to-

do, a fin de estudiarlas por separado, así como examinar las relaciones o interacciones entre ellas.

4.- Síntesis.

Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos, en una nueva totalidad. El investigador, efectúa suposiciones o conjeturas sobre la relación entre tales o cuáles fenómenos; las sintetiza para establecer una explicación tentativa que será puesta a prueba, por lo tanto, la síntesis se da frecuentemente en el planteamiento de la hipótesis.

OBSERVACION

Consiste en utilizar los sentidos del investigador para percibir los fenómenos en cuestión; directamente o a través de los registros realizados por algún aparato. Todo esto con el fin de verificar el planteamiento o las hipótesis formuladas.

EXPERIMENTACION

A diferencia de la observación, el investigador interviene activamente en la producción del fenómeno bajo estudio, así el experimento es un evento planeado que tiene dos variables; una independiente y la otra dependiente, las que rinden evidencias para verificar o desechar una o varias hipótesis.

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

ENCUESTA

Se puede llevar a cabo mediante dos instrumentos previamente diseñados y estos son:

a) Cuestionarios.

Denominados también cédulas; consiste en preguntas impresas en las cuáles los sujetos proporcionan información escrita. Para estructurarlo es importante; determinar el objetivo que se persigue y otorgar un valor a cada pregunta a fin de poder codificar las respuestas.

Ventajas:

- 1.- Permite el examen de un número grande de casos en corto tiempo, disminuyendo el costo.
- 2.- Como no se sigue un formato, las respuestas son más fáciles de catalogar y cuantificar.
- 3.- Elimina la posibilidad de olvidar preguntas clave.
- 4.- Permite ordenar las cuestiones de asuntos generales a particulares.

Limitaciones:

- 1.- Falta de profundidad.
- 2.- Carencia de anonimato.
- 3.- Veracidad de la información.

Clasificación:

1.- Cuestionarios de respuesta abierta.

En este tipo de cédula no existe mayor limitación que la capacidad de expresión, la personalidad y la disposición del sujeto para contestar. Sin embargo, puede presentarse tal variedad de respuestas, que se haga difícil su sistematización y estimación de la intensidad de la respuesta.

2.- Cuestionario de respuesta cerrada o elección forzosa.

La idea central, es ofrecer dos o más alternativas al cuestionado, quién debe de escoger, solamente entre ellas la respuesta más adecuada al caso. En ocasiones suelen combinarse los primeros cuestionarios con estos.

3.- Cuestionarios dicotómicos o de respuesta selectiva.

La persona se encuentra únicamente entre dos alternativas: responder afirmativamente o negativamente.

4.- Cuestionarios tricotómicos.

Ofrecen una alternativa extra, como: no sé, algunos, etc.

b) Entrevista.

Consiste en la obtención de información por medio de conversaciones con aquellas personas relacionadas con el tema. Participan dos personas: el entrevistador, que es quien formula las pre-

guntas y el entrevistado, quién otorga la información en sus respuestas.

Esta técnica es aconsejable en trabajos de investigación ya que es la forma más productiva de obtener información, además de ser una de las más gustadas por la gente. Sin embargo puede ser engañosa, porque existe la posibilidad -muy frecuente- de que el entrevistado trate de dar gusto al entrevistador con sus respuestas, o bien calle lo que en verdad piensa por situaciones de seguridad o vergüenza.

Para evitar al máximo la situación anterior se recomienda al auditor cuidar los siguientes aspectos:

- Su presencia debe inspirar confianza.
- Ser sencillo, claro y preciso.
- Su conversación se debe encaminar a obtener la información deseada.
- Adaptabilidad y capacidad para estar a la altura con la importancia y cultura del entrevistado.
- Buscar o crear un ambiente cordial y sencillo.
- Tener tacto y cortesía.

Limitaciones de la entrevista:

- Conducta del entrevistador por no influir en las respuestas del entrevistado y por lo tanto restar validez a la información.

- Cooperación y sinceridad del entrevistado.

- El proceso de reducción de las respuestas, aquí el auditor, selecciona, resume e interpreta los datos de la entrevista; por lo que existe también una influencia.

- Tiempo y costo. Se requiere de tiempo para el establecimiento de un rapport² previo a la aportación de datos; por lo tanto, esta técnica permite un número más reducido de casos.

Clasificación:

La entrevista se puede aplicar en dos formas: la partilar; que tiene un mejor acercamiento al personal y conlleva a mejores resultados. Sin embargo trae consigo la desventaja del costo y tiempo que mencionaba anteriormente. Y la segunda forma, la general o simultánea, donde se aplica a un grupo y se tiene la ventaja de economía y rapidez, pero falta la identificación con los entrevistados.

Dentro del marco anterior nos encontramos tres tipos:

a) Entrevista libre.

No existe un orden preestablecido a seguir en la obtención de la información. Las preguntas o comentarios son espontáneos.

b) Entrevista dirigida.

El auditor selecciona previamente a la entrevista- según tema

² Corriente de simpatía hacia el entrevistador.

de interés, así la conversación es dirigida hacia él.

c) Entrevista estandarizada.

Se formula previamente un itinerario de preguntas, el cual sirve de guía al interesado. Esta forma otorga uniformidad en las respuestas, pero puede convertir a la entrevista en un simple in-interrogatorio.

Finalmente y como conclusión a este tema, quiero decir que cada ciencia tiene sus propias necesidades, por lo cual, se hace indiscutible emplear aquellas técnicas y herramientas más convenientes y conviniéndolas según sea necesario para conseguir la información más adecuada para la investigación a realizar.

EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVOS
WILLIAM P. LEONARD

INTRODUCCION

A medida que pasa el tiempo los sistemas, métodos y rutinas utilizadas en las empresas se van volviendo obsoletas, anticuadas y tienden a desaparecer.

Sistemas y usos anteriormente buenos, ahora resultan impropios. Así vemos que la finalidad de una auditoría era una revisión, para cerciorarse de la situación financiera y detectar posibles fraudes o errores. Esta generalmente se le encargaba a auditores ajenos a la empresa.

Al crecer las empresas las empresas, la administración se hizo más compleja, y por lo tanto el control interno de la compañía fue más ponderante. Así que los auditores tuvieron que modificar y mejorar sus métodos para realizar estudios minuciosos en áreas situadas más allá del alcance de las auditorías pasadas y tener como consecuencia más amplias oportunidades de crecimiento.

A medida que ocurren cambios la administración impulsa las innovaciones en los procesos administrativos para la satisfacción de las necesidades emanadas de esos cambios.

Así nos encontramos con numerosas y nuevas herramientas aprovechables; todo esto como resultado de la búsqueda de una reducción en los costos de operación, el perfeccionamiento de nuevos procesos y productos. La administración que sea cuidadosa y

prudente procederá a examinar a fondo sus objetivos y métodos así como aprovechar las innovaciones en instrumentos y procedimientos administrativos que puedan servir al ejecutivo en los diferentes niveles de este campo, además de una comprobación mas rápida de los controles y el desempeño sobre las actividades; siendo muy necesario revizar y evaluar los planes, objetivos, estructuras organizacionales, políticas, sistemas, normas de desempeño así como medir y comparar los resultados.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

DEFINICION:

"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales" (Leonard...1988).

PROPOSITOS Y FINES.

- Descubrir deficiencias e irregularidades en todas o alguna de las partes de la empresa y apuntar sus posibles remedios.
- Examinar y valorar los métodos y desempeño de todas las areas.
- Ayudar a la dirección a lograr una administración eficaz.
- Proponer una acción correctiva y ayudar a detectar señales de peligro.
- Proporcionar los elementos necesarios para determinar el por qué de las deficiencias causantes de: dificultades, descuidos, irregularidades, embotellamientos, desperdicios exagerados, actuaciones equivocadas, fricción entre ejecutivos.

METODO

El programa de William P. Leonard, se concreta a cuatro fases importantes:

- 1.- Esquema general o examen.
- 2.- Evaluación.
- 3.- Presentación.
- 4.- Persecución.

ESQUEMA GENERAL O EXAMEN

Análisis preliminar:

En este apartado, el auditor entrevista a pocas personas, para obtener algunos datos básicos relacionados con los antecedentes y actividades generales de la empresa; esto con el fin de tener un marco de referencia para los estudios a análisis ha desarrollar durante la auditoría.

La entrevista se realizará de un modo informal, solicitando anticipadamente el permiso del supervisor, jefe de departamento o director general; según sea el caso y de acuerdo a la dimensión de la auditoría, que puede ir desde una revisión de alguna función, hasta la institución en general.

Áreas a estudiar:

- Funciones específicas.

Se realiza un estudio de actividades y procedimientos que componen una función determinada, así como todos los elementos o recursos que en ella intervienen.

- Departamentos.

Se analiza cada una de las partes que integran y hacen posible que se lleven a cabo las funciones de un departamento.

- Areas.

Se estudian todos y cada uno de los departamentos o unidades existentes en el area por auditar.

- La empresa.

Al realizar una auditoría general, se deben de contemplar en forma específica y muy detallada, cada una de las areas que integran el organismo. Así mismo, tener en cuenta los diversos factores externos y desde luego internos que puedan afectar el desarrollo del ente.

Elementos a estudiar:

- Planes y objetivos.

Al efectuar una revisión de los principios de la organización es necesario, dar la debida consideración a los planes generales y objetivos de la misma. Al evaluarlos puede parecer que la dirección no se ha percatado de hasta donde unos planes mal trazados, impiden que se alcancen dichos objetivos. Por otro lado; los planes pueden ser muy acertados, pero la organización falla en cuanto a alcanzar sus objetivos, debido a un cambio radical en su campo de actividades.

La empresa organizada, tiene objetivos, metas, planes, políticas, etc.. así que se encontrará deficiencia en un organismo:

por falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables encaminados al logro de las metas fijadas.

Otra deficiencia muy común, es cuando la dirección no informa a todos los afectados, sobre cambios probables en los planes y objetivos de la organización. Cuando el auditor lleve a cabo su trabajo de investigación, debe determinar si todos los afectados entienden en la misma forma los objetivos, así mismo deberá serciorarse si existe algún conflicto o contradicción entre los objetivos.

- Políticas y prácticas.

Delinean las intenciones de la dirección y son los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir su curso planeado.

Las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio de uniformidad y coordinación. Muchas veces, son determinadas por la costumbre y no por una planeación y ni siquiera son escritas; entonces, dejan de ser políticas y pasan a ser prácticas, originadas generalmente en niveles inferiores.

- Estructura orgánica.

Para estructurar una organización eficaz, se requiere; determinar las necesidades básicas, así como las funciones de línea y

asesoría deben ser coordinadas, por lo tanto; son necesarios los manuales de organización, para mostrar las relaciones entre funciones, flujo de autoridad y de la responsabilidad.

Al realizar una revisión de la estructura orgánica, el auditor debe tener en cuenta que los factores externos como: cambios en el mercado, productos, servicios, así como algunos internos: rutinas de trabajo, fricciones y duplicidad de trabajo, entre otras; pueden causar cambios en las líneas de autoridad y responsabilidad.

Cuando el auditor estudia un organigrama, debe verificar si éste refleja o no la situación verdadera y actual de las funciones. Hay ocasiones que la gráfica de organización describe los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad, pero, este documento no es publicado, o se distribuye en forma limitada. Lo que trae como consecuencia que funciones de importancia se descuiden y otras de mucha menor importancia son objetos de gran atención.

Algunos otros problemas frecuentes por falta de una buena estructura orgánica son:

- Escasa libertad de los supervisores para actuar.
- Deberes y responsabilidades mal delegados.
- Distribución ineficaz de la carga de trabajo.
- Falta de coordinación de esfuerzos individuales.
- Mala selección de personal.
- Personal no calificado ocupa puestos clave.

- Duplicación de autoridad.
- Falta de equilibrio entre las diversas areas.

La dirección logrará mejores resultados si delega, distribuye la carga de trabajo, da libertad de acción dentro del marco de sus funciones respectivas y asigna en forma adecuada las responsabilidades.

- Sistemas y procedimientos.

La finalidad de los sistemas y procedimientos, es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización. Por otro lado, deben de ser elaborados de manera que satisfaga las necesidades específicas de la empresa, coordinando las funciones y eliminando lo superfluo.

Algunos aspectos que se deben tener en cuenta al estudiar estos elementos son:

- Que satisfagan la totalidad de necesidades existentes.
- Si funcionan en forma eficaz.
- Que proporcionen los medios necesarios para la coordinación entre los departamentos o unidades.

Es importante verificar que el sistema o procedimiento esté proyectado de tal manera que arroje buenos resultados y que determine lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién.

- Metodos de control.

Son instrumentos por medio de los cuales, la dirección coordina

dina y hace que el trabajo se realice en la forma proyectada y de acuerdo al objetivo deseado. Comprende una comparación del desempeño real contra el pretendido por la organización en sus planes o programas.

Para que exista un control eficaz de cualquier tarea, tiene que haber una medición continua y detallada de la misma. Si los controles demostraran incapacidad, habrá de corregirse esta situación; examinando el desempeño, los objetivos, planes, procedimientos y normas; con el fin de evaluarlos y hacer las recomendaciones pertinentes.

- Medios de operación.

La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación entre las diversas funciones, con la idea de conseguir los mejores resultados. Para este efecto es muy importante tener presente la coordinación de todos los recursos que en esas funciones participan. El principal cuidado que se debe tener, es determinar si la empresa está o no operando como debiera, la tarea consiste en: estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a las operaciones, incluyendo la relación entre utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios, mercado, organización, métodos, instalaciones y finanzas. La existencia de controles apropiados se hace indispensable en la empresa, para obtener utilidades, se necesitan métodos o estándares para comparar el desempeño actual con normas preestablecidas, en fin, las causas de cualquier dis-

crepancia deben ser localizadas, para dar y aplicar las medidas correctivas pertinentes.

El éxito en las empresas se consigue, principalmente, haciendo que las operaciones se realicen en forma eficaz y tratando siempre de perfeccionar las cosas y esto solo se consigue si la dirección está consiente de llevar a la práctica una desición.

-Recursos materiales y humananos.

La evaluación del personal implica una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina. Es necesario que las políticas y procedimientos de personal se asienten por escrito y corresponde al auditor revisarlos minuciosamente, así mismo, debe ver si no hay alguna desviación de los reglamentos o estatutos legales.

En cuanto a los materiales; estos deben seleccionarse en base a los procesos básicos de producción, así mismo se revisará que la instalación de equipo sea la apropiada.

- Medición cuantitativa y cualitativa.

Es conveniente que se conozca y apliquen, cuando sea posible, los métodos de medición cuantificables; mediante cuestionarios y otras técnicas como: medidas, pruebas, escalas, etc., que sirvan para establecer si algo es bueno, malo, alto, bajo, medio, etc..

EVALUACION

En esta fase se detallan los diferentes pasos para la evaluación de los métodos y medición del desempeño. Es en sí, el momento en que se lleva a cabo prácticamente la auditoría, mediante el estudio, análisis y establecimiento de las alternativas y recomendaciones pertinentes a la investigación desarrollada.

A continuación se describen los pasos para su desarrollo:

- Estudio de los elementos.
 - Diagnóstico detallado.
 - Determinación del propósito y relación.
 - Investigación de las deficiencias.
 - Balance analítico.
 - Comprobación de la eficacia.
 - Búsqueda de problemas.
 - Arribo a soluciones.
 - Determinación de alternativas.
 - Definición de métodos para mejorar la operación.
- Estudio de los elementos.
- Este primer paso, consiste en realizar propiamente el estudio completo y veraz de los elementos o componentes mencionados en la fase anterior -que generalmente integran un organismo- para determinar el origen, naturaleza o causa del problema.

- Diagnóstico detallado.

Se define la fuente del problema; realizando un diagnóstico de los factores a efecto de determinar lo que es satisfactorio, correcto o incorrecto, de acuerdo con los principios básicos y métodos establecidos. Se adentrará en la historia de actuaciones pasadas, anotando todo hecho que haya contribuido a las deficiencias en la administración y funcionamiento de la empresa.

- Determinación de propósito y relación.

Se realiza una comparación para determinar las diferencias, si existen, entre un elemento y otro. Se fragmentará el procedimiento en elementos, a fin de determinar que es lo que se está haciendo, quién lo hace, dónde, cuándo y cómo es hecho. Hay que establecer si es posible hacerlo mejor o no; sin importar lo correcto que parezca el método existente.

- Investigación de las deficiencias.

Consiste en buscar y descubrir las deficiencias presentes y en potencia, mediante una revisión minuciosa de los elementos para descubrir sus defectos, irregularidades, desperdicios y embottellamientos, así mismo informar sobre políticas inadecuadas o bien la carencia total de ellas, las desviaciones de los sistemas procedimientos o normas.

Finalmente, mostrará las deficiencias en los planes, objetivos, organización y controles, como en el mal empleo de la mano de obra, maquinaria y equipo.

- Balance analítico.

Aquí la importancia y valor de un elemento o unidad es comparado con otro. Para esto se debe tener en cuenta el alcance de cada uno de ellos, para evitar errores al valorar o compararlos.

- Comprobación de la eficacia.

Es necesario efectuar pruebas de cada factor, empleando patrones similares dentro de la misma empresa o de otra con un producto o servicio semejante, para hacer comparaciones y poder determinar el grado de eficacia, en relación a lo previamente establecido y lo realizado.

- Búsqueda de problemas.

Consiste en localizar problemas los cuáles pueden ser consecuencia de un mal entendimiento de responsabilidades, falta de coordinación, embotellamientos, deficiente agrupación de funciones, supervisión ineficaz, fricciones internas, trabajo innecesario, etc., por lo que es conveniente explorar y decidir que problema exige una pronta atención.

- Arribo a soluciones.

Se necesita contar con el tiempo suficiente para hallar solución a los problemas, una vez que estos han sido localizados. Puede suceder que por falta de cautela; se establezca una solución errónea o insuficiente.

- Determinación de alternativas.

Es necesario contar y aplicar toda la capacidad y experiencia para lograr establecer tácticas y estrategias adecuadas al problema por resolver.

- Definición de métodos para mejorar la operación.

Hay que estar alerta, para buscar mejores formas de hacer las cosas. Aunque en ocasiones un sistema, método o procedimiento parece perfecto; puede tener grandes deficiencias.

PRESENTACION

En esta tercer fase y antes de redactar el informe final, se debe de hacer un apartado que contenga los hechos de especial importancia, donde se haga mención de las condiciones más perjudiciales, insólitas y provocadoras de dificultades con el propósito de atraer la atención y el interés de la dirección.

ANALISIS FACTORIAL

**La investigación industrial como auditoría de la
PRODUCTIVIDAD**

Antes de comenzar a describir éste método, considero pertinente estudiar el concepto de productividad; ya que es el núcleo para la investigación industrial.

Productividad: Es una medida de eficiencia en el uso de los recursos, para producir bienes o servicios.

Se entiende que entre mayor sea lo que se obtiene -resultados- y menor lo que se invierte -insumos-; más productiva será la función o empresa, por lo tanto, se logra un incremento en la productividad en la medida que se disminuyen los recursos utilizados y aumentan los productos obtenidos. Lo anterior se expresa:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO TOTAL -Cantidades físicas de producto-}}{\text{INSUMO TOTAL -Horas / hombre trabajadas-}}$$

La investigación industrial es en sí, un análisis de potencialidad en la productividad, que se puede desarrollar mediante el siguiente proceso:

- a) - Analizar la operación total con el fin de determinar los factores que en ella intervienen.

- b) - Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- c) - Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de esas funciones contribuye, al esfuerzo total.
- d) - Investigar que factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorece o difiere en la operación.

El método mencionado, estudia los factores que participan en una operación. Así mismo el método que a continuación se estudia analiza dichos factores. Por lo que se le llama: **Análisis factorial**. Y el objetivo principal es describir las causas de una baja productividad y conociéndolas, establecer las bases para aumentarla.

METODO

- ETAPA 1 - Planear la investigación.
- ETAPA 2 - Analizar el tema, objeto de la investigación y su operación.
- ETAPA 3 - Examinar cada factor.
- ETAPA 4 - Combinar los hallazgos para diagnosticar.
- ETAPA 5 - Presentar el diagnóstico.

PLANEACION DE LA INVESTIGACIÓN

Definir el objeto de la investigación:

Consiste en determinar el alcance del programa, así como el

por qué de la auditoría. Aquí se exponen las razones o motivos por los que se va a realizar, que es el que se pretende conseguir y hasta dónde se pretende abarca con dicha investigación.

Definición de tiempo, fases y volumen de trabajo:

Es la determinación del tiempo con que se cuenta para llevar a cabo la auditoría. Es necesario para esta etapa, la determinación de actividades contra el tiempo empleado o disponible.

Determinar los medios de investigación e información.

Consiste en analizar las diversas técnicas de investigación documental y de campo existentes, para determinar cuáles son las más apropiadas para el desarrollo de nuestra auditoría. Ahora bien, una vez seleccionados los métodos; se procederá a la elaboración de los instrumentos necesarios para recopilar la información estos en base y de acuerdo a la facilidad otorgada por la dirección de la empresa por examinar.

ANALIZAR EL TEMA, OBJETO DE LA INVESTIGACION Y SU OPERACION

Determinar los factores pertinentes al tema:

Los elementos o recursos que integran una empresa, también llamados factores de operación, constituyen para ella aspectos vitales y que se describen adelante: mediante un cuadro que contempla el concepto y algunos de los componentes de cada factor.

CUADRO DE FACTORES

FACTOR	CONCEPTO	ELEMENTOS
MEDIO AMBIENTE	CONJUNTO DE INFLUENCIAS EXTERNAS QUE MOTIVAN Y ACTUAN SOBRE LA ACTIVIDAD U OPERACIONES DE LA EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> - FISICO - ECONOMICO - POLITICO - SOCIAL
POLITICA Y DIRECCION	ELEMENTO QUE IMPULSA Y ORIENTA LA VOLUNTAD DE CADA MIEMBRO DE LA EMPRESA, LOGRANDO ADECUADAMENTE QUE SE REALICEN DE FORMA CORECTA LAS ACCIONES Y PLANES APROPIADOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS FIJADOS.	<ul style="list-style-type: none"> - POLITICAS DE LA EMPRESA - ORGANIZACION - AUTORIDAD - COORDINACION - SUPERVISION
PRODUCTOS Y PROCESOS	SELECCION Y DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE HAN DE EXPLORARSE Y ESTABLECER LA TECNICA PARA EL DESARROLLO DE LOS DISTINTOS PROCESOS DE PRODUCCION QUE DEBEN EMPLEARSE.	<ul style="list-style-type: none"> - PRODUCTOS Y/O SERVICIOS - TECNOLOGIA ADECUADA AL SISTEMA - INVESTIGACION PARA DETERMINAR LOS PROCESOS ADECUADOS.
FUNCION FINANCIERA	CONSISTE EN LA CONSECUION, MANEJO Y APLICACION ADECUADA DE LOS RECURSOS MONETARIOS Y CREDITICIOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> - PLANEACION FINANCIERA - ANALISIS FINANCIERO - FUENTES DE FINANCIAMIENTO - REQUISITOS DE FINANCIAMIENTO - PLAZOS Y COSTO DEL CAPITAL
MEDIOS DE PRODUCCION	CONSISTE EN DOTAR A LA EMPRESA DE TODOS LOS MEDIOS, MEDIANTE UNA INVERSION PERMANENTE EN BIENES Y SERVICIOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> - INMUEBLES - PLANTA - EQUIPO - MAQUINARIA - MANTENIMIENTO

CUADRO DE FACTORES

FACTOR	CONCEPTO	ELEMENTOS
FUERZA DE TRABAJO	TECNICOS, OBREROS Y PERSONAL NECESARIO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD PROYECTADA	<ul style="list-style-type: none"> - IDIOSINCRASIA DEL PERSONAL - RECLUTAMIENTO Y SELECCION - NIVEL DE SALARIOS - RELACIONES INDUSTRIALES - CAPACITACION Y DESARROLLO
SUNIMISTROS O MATERIAS PRIMAS	PRODUCTOS O SERVICIOS PARA SU VENTA Y/O MATERIAS PRIMAS PARA SU TRANSFORMACION.	<ul style="list-style-type: none"> - UBICACION DE LA PLANTA - PROGRAMA DE COMPRAS - SELECCION DE PROVEEDORES - CONTROL Y MANEJO DE LAS EXISTENCIAS
ACTIVIDAD PRODUCTORA	ACTIVIDAD ENCAMINADA A TRANSFORMAR LAS MATERIAS PRIMAS EN PRODUCTOS PARA SU VENTA.	<ul style="list-style-type: none"> - SISTEMA DE PRODUCCION - AVANCES TECNOLÓGICOS - CAPACIDAD INSTALADA - PRESUPUESTO DE PRODUCCION - CONTROL DE CALIDAD - PATENTES Y MARCAS
MERCADOTECNIA	OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS, EN LA BÚSCUDA DE LOS SATISFACTORES PARA LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD.	<ul style="list-style-type: none"> - DEMANDA PRESENTE DEL PRODUCTO - INVESTIGACION DE MERCADOS - LA COMPETENCIA - ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD - SISTEMA DE DISTRIBUCION Y VENTA - PRONOSTICO DE VENTAS
CONTABILIDAD Y ESTADISTICA	REGISTRO Y CONTROL Y ANALISIS DE LAS OPERACIONES RELIZADAS POR LA EMPRESA, PARA PODER OFRECER A ELEMENTOS DE JUICIO PARA FUTURAS DECISIONES O ACTIVIDADES.	<ul style="list-style-type: none"> - SISTEMA DE CONTABILIDAD - ESTADOS FINANCIEROS - INFORMES Y ANALISIS - REGISTRO ESTADISTICO DE LOS DATOS DE LAS OPERACIONES

Determinar las funciones de cada factor:

Es un cuadro que cubre todos los factores de operación para todos los niveles, además de ser un marco de apoyo útil para el análisis de las relaciones entre los factores de operación en diferentes niveles, para determinar el alcance del análisis de cualquier problema específico de productividad en cualquier nivel como auxiliar para aislar determinados campos con el fin de estudiarlos separadamente como un plan sistemático y adecuadamente integrado, para la recopilación de datos y el registro de hechos.

Este cuadro es sumamente útil al aplicarlo en investigaciones para determinar los objetivos que deberían alcanzarse en la ejecución de las funciones de un factor, los medios de que se dispone para alcanzar estos objetivos, la clase de acción que debe efectuarse y quién debe llevarla a cabo, las alteraciones que se han registrado en los campos conexos que afectan al que se está investigando. La ejecución y desarrollo que aparecen en los campos individuales, el campo que muestra un cumplimiento menos satisfactorio de sus funciones y la información que se necesita en los campos individuales. Mostrándonos cómo cada uno de ellos puede contribuir a aumentar la producción; que es el resultado combinado del cumplimiento de las funciones. Para conocer cuál es la que se efectúa con menos eficiencia, deberán de ser consideradas todas.

FUNCIONES DE LOS FACTORES

FACTOR	FUNCIONES	ASPECTOS POR EVALUAR
MEDIO AMBIENTE	MANTENER OPORTUNAMENTE INFORMADA A LA EMPRESA, SOBRE LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN LAS CONDICIONES EXTERNAS; PARA ORIENTAR SU ACTUACION E INFORMAR A SU VEZ AL EXTERIOR ACERCA DE SUS ACTIVIDADES.	EL NIVEL EN QUE HA LOGRADO COMOCER LA INFRAESTRUCTURA ECONOMICA, ASPECTOS POLITICOS Y SOCIALES EN QUE APOVAR LA TOMA DE DECISIONES, PARA SU ACTIVIDAD FUTURA.
POLITICA Y DIRECCION	FIJAR A LA EMPRESA; OBJETIVOS RAZONABLES Y PROVEER DE MEDIOS SUFICIENTES, PARA CUMPLIR EFICAZMENTE LOS PLANES SENALADOS; MEDIANTE LA AUTORIDAD, COORDINACION Y LA SUPERVISION DEL DESARROLLO DE OPERACIONES.	DETERMINAR LA MEDIDA EN QUE SE HAN FIJADO CON CLARIDAD, LOS LIMITES DE MANDO Y RESPONSABILIDAD PARA SABER QUE DEBE HACERSE, COMO VA HACERSE Y VIGILANDO QUE SE HAGA.
PRODUCTOS Y PROCESOS	SELECCIONAR LOS ARTICULOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR Y QUE RINDAN BENEFICIOS A LA EMPRESA, ASI NISMO DETERMINAR LOS PROCESOS DE PRODUCCION ADECUADOS PARA ELIMINAR LOS DESPERDICIOS.	SE EVALUA SI EL PRODUCTO O SERVICIO CUBRE LAS NECESIDADES PARA EL CONSUMIDOR Y EL OBJETIVO DE LA EMPRESA, SI SE HAN ELIMINADO DESPERDICIOS Y REDUCIDO LOS COSTOS.
FUNCION FINANCIERA	PROVEER DE LOS RECURSOS MONETARIOS -EXTERNOS O INTERNOS- EN LAS CONDICIONES MAS VENTAJOSAS EN COSTO Y BENEFICIO; QUE SEAN SUFICIENTES PARA EFECTUAR SUS OPERACIONES DE FORMA EFICIENTE.	SE HAN OBTENIDO LOS RECURSOS SUFICIENTES Y CON UN BUEN SISTEMA, PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES. SE ESTAN EMPLEANDO ADECUADAMENTE DICHS RECURSOS.
MEDIOS DE PRODUCCION	DOTAR A LA EMPRESA DE LOS TERRENOS EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES, MAQUINARIA Y EQUIPO, DE ACERDO A LAS NECESIDADES Y RECURSOS, QUE LE PERMITAN DESARROLLAR SUS OPERACIONES EFICIENTEMENTE.	SE CUENTA CON LA INFRAESTRUCTURA PARA LAS NECESIDADES ACTUALES Y EN CASO DE EXPANSION. ADEMAS SI SE CONTEMPLAN PLANES DE REPOSICION DE CADA UNO DE LOS ELENENTOS.

FUNCIONES DE LOS FACTORES

FACTOR	FUNCIONES	ASPECTOS POR EVALUAR
FUERZA DE TRABAJO	SELECCIONAR, INTEGRAR Y CAPACITAR AL PERSONAL IDONEO, QUE PERMITA ALCANZAR LA OPTIMA PRODUCTIVIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.	VERIFICAR SI SE HA SELECCIONADO AL PERSONAL ADECUADO PARA EL PUESTO ADECUADO. SI LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CUMPLEN CON LAS NECESIDADES Y SI LA FORMA DE DETERMINAR LAS RETRIBUCIONES ES JUSTA.
SUNINISTROS O MATERIAS PRIMAS	PROPORCIONAR CONTINUAMENTE A LA EMPRESA DE LOS ARTICULOS, MATERIAS PRIMAS Y SERVICIOS, AL MEJOR PRECIO Y CALIDAD, EN FORMA OPORTUNA A LAS NECESIDADES DE VENTA Y CONSUMO.	CALIFICAR SI SE CUMPLE CON EL PROGRAMA DE ABASTECIMIENTOS Y SI ESTE ES EL ADECUADO PARA NO TENER RECESOS EN LA PRODUCCION O POR EL OTRO LADO EXCESO DE INVERSION EN EL INVENTARIO.
ACTIVIDAD PRODUCTORA	CONJUGAR LOS INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO DISPONIBLES, CON LA MANO DE OBRA Y LAS NECESIDADES DE COMPRAS Y DE VENTAS, PARA PROVEER DE LOS ARTICULOS PARA EL CONSUMIDOR.	EN QUE MEDIDA DE EFICIENCIA SE HA LOGRADO OBTENER UNA PRODUCCION A LOS COSTOS MAS BAJOS POSIBLES QUE PERMITAN COMPETIR, Y LA MANERA EN QUE SE HA CONTROLADO EL VOLUMEN Y LA CALIDAD DE LA PRODUCCION.
MERCADOTECHIA	PLANEAR LAS MEDIDAS ADECUADAS QUE HAGAN POSIBLE LA COLOCACION DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS A UN BAJO COSTO DE DISTRIBUCION QUE PERMITA EL OPTIMO BENEFICIO TANTO PARA LA EMPRESA COMO PARA EL CONSUMIDOR.	EL SISTEMA DE VENTAS ES ADECUADO A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO, SE HACE LLEGAR OPORTUNAMENTE EL PRODUCTO AL CONSUMIDOR CON EL MINIMO DE EROGACIONES Y CON LAS CARACTERISTICAS ESTABLECIDAS.
CONTABILIDAD Y ESTADISTICA	CONSTITUIR UNA INAGOTABLE FUENTE DE INFORMACION OPORTUNA, FIDELICENTE Y ACCESIBLE PARA APOYAR FUTURAS POLITICAS Y PERMITIR MEDIANTE REGISTROS ESTADISTICOS MEJORES ESTRATEGIAS.	SE ANALIZA SI EL SISTEMA CONTABLE ESTABLECIDO CUMPLE CON LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO, Y SI LAS MEJORANCIAS DE REGISTRO PERMITEN EL DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS.

Recopilar la información:

Una vez elaborados los cuadros de factores, es conveniente reunir todos los documentos con que cuente la empresa y los cuestionarios, entrevistas u otros instrumentos utilizados a fin de contar con toda la información para su posterior empleo. Así mismo, habrá que verificar que esté completa para proceder a organizarla.

EXAMINAR CADA FACTOR

Esta fase consiste en el análisis del cuadro de las funciones de los factores apoyándose en la demás información recopilada. Así, se hace necesaria la información sobre el desempeño de todas las funciones a fin de determinar cuál de ellas se lleva a cabo con menos eficiencia, cuál o cuáles están ocasionando disturbios en las actividades de la empresa.

COMBINAR HALLAZGOS PARA DIAGNÓSTICAR

Una vez determinado el o los factores que están influyendo negativamente en las operaciones y por lo tanto en la productividad de la empresa; se debe proceder a determinar el diagnóstico o problema teniendo en cuenta que todos y cada uno de los factores, así como otros elementos, interactúan en el desarrollo de las funciones de la organización.

En general, se puede afirmar que cuando se logra una equilibrada relación en el desempeño de las funciones correspondientes a los factores operativos de una empresa, se alcanza la óptima eficiencia bajo las condiciones existentes.

PRESENTAR EL DIAGNÓSTICO

Una vez determinado el diagnóstico, con algunas observaciones o sugerencias; se presentará a la dirección de la empresa.

AUDITORIA TRIDIMENCIONAL

C.P. Y L.A. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZONI

Y

L.A. JORGE HERNANDEZ FUENTES

INTRODUCCION

La auditoría administrativa, consiste en una evaluación de los fundamentos de la administración con el fin de ayudar a la dirección de un organismo a detectar las deficiencias en el sistema administrativo y proceder a su saneamiento. El método que ahora estudiaremos; se basa justamente, en el análisis de cada uno de los elementos del proceso administrativo, aplicándolo a las áreas que integran la empresa; para revisar si se ajustan a los objetivos y políticas establecidas por la dirección, de igual forma si los recursos con que se cuenta están siendo debidamente utilizados y para evaluar los mecanismos de control existentes.

Este método, tiene un sistema de evaluación cuantitativo por puntos, que anexado al cualitativo; nos permite una mejor visión de la situación real y por lo tanto de los problemas de la empresa para el planteamiento de alternativas de solución más adecuadas.

METODO

Para la realización de la auditoría administrativa, mediante este sistema debemos considerar las siguientes etapas:

- Planeación
- Examen
- Evaluación
- Presentación

PLANEACION

En esta fase, es donde se determinan las actividades a realizar durante la investigación, así como los tiempos de ejecución para cada una de ellas. Es en sí, el momento en que se define no solo el objetivo de la auditoría, sino además:

Características particulares de la empresa:

En este primer punto, el objetivo es conocer lo mejor que se pueda al organismo por investigar; mediante una recopilación o indagación de los antecedentes de la misma. Esto nos permitirá que nuestros comentarios y recomendaciones se ajusten a ella.

Diagnóstico administrativo:

No solo es necesario visualizar el problema, sino además el plantearlo adecuadamente. Lo anterior nos va ha establecer la di-

rección del estudio para lograr ciertos objetivos, que se tendrán presentes al recopilar la información.

Se puede decir que este punto ayuda a controlar errores ya que un análisis del mismo permite establecer las diferentes ramificaciones o desvios del objetivo, lagunas o inclusive la introducción de factores personales del auditor. Básicamente el diagnóstico, debe responder a dos preguntas: --Qué es lo que trato de resolver o conocer? y --Cómo voy a lograrlo?.

Alcance específico de la auditoría:

Consiste en determinar cual será la amplitud o profundidad del estudio, definir si se abarcará una función específica, una unidad o grupo de unidades e inclusive toda la empresa como un sistema.

Finalidad del trabajo:

Constituye la esencia y el punto para desarrollar el plan y determinar los elementos necesarios para su desarrollo.

Secuencia del desarrollo:

Los trabajos deberán ser ordenados, de tal forma que se facilite su elaboración, además de establecer los límites de tiempos; precisando la fecha de inicio y término de cada actividad.

Técnicas a utilizar:

Se ajustarán a las características de la empresa, a la capacidad del auditor, las facilidades otorgadas por el organismo y el tiempo disponible para realizar la investigación.

Concluida la investigación preliminar, dónde se determinaron las características; se procederá al análisis de la información y documentación reunida, para saber cual es el area que puede presentar más problemas y por lo tanto a la que deberemos prestar mayor atención.

Una vez conocido el origen y magnitud del problema a estudiar y los objetivos por lograr, deberá elaborarse el programa específico donde se procede a especificar: qué se va a hacer, dónde, cómo, cuándo y quiénes lo harán. Además de precisar el tiempo, responsabilidades y actividades a desarrollar. Para ser más prácticos se recomienda el empleo de gráficas de Gannt, donde se ajusten las desviaciones que puedan surgir; ya que es una forma de control para esta fase.

EXAMEN

En esta etapa es donde se comienza la auditoría en forma práctica, se inicia con la realización de los programas para recopilar la información necesaria. Aquí se aplican las técnicas y herramientas de la investigación; tales como:

1.- Encuestas:

- Cuestionarios
- Entrevistas

2.- Interpretación de documentos:

- Verificación
- Observación directa

Elaboración de los instrumentos:

Consiste propiamente y con apoyo en los antecedentes, en integrar los cuestionarios, encuestas o algún otro documento que nos va a permitir reunir la información suficiente para el análisis.

Aplicación de las técnicas:

Durante esta etapa se realiza un trabajo propiamente de campo por lo que es importante que el auditor conozca las técnicas o estilos de entrevista y en base a esto seleccionar el más conveniente de acuerdo a las necesidades que se presenten, para así lograr captar una buena información.

Captación de documentos:

Recopilar o allegarse todos los manuales, instructivos, formatos, informes, organigramas, diagramas, folletos, circulares, etc., que sea posible.

Revisión y complementación de la información:

Consiste en verificar que tantos documentos, como cuestionarios y otros papeles estén debidamente contestados, de no ser así se procederá a complementarlos para finalmente organizarla para su futura evaluación.

EVALUACION

Análisis y evaluación de la información captada:

Una vez clasificada toda la información existente, se procederá a realizar un análisis minucioso de ella. Para este caso nos apoyaremos en el proceso administrativo; el que se aplicará a cada una de la áreas existentes en la empresa, para tal caso se considerará a las etapas del proceso como elementos y a sus componentes como subelementos. Con ésta clasificación estaremos en condiciones de cuantificar el desempeño de cada unidad o área que integran al organismo; mediante el empleo de una tabla de puntuación que comprende el proceso administrativo, el cual podemos integrar de la siguiente manera:

ELEMENTO:SUBELEMENTO:

I Planeación

- Objetivos
- Metas
- Reglas y políticas
- Programas o planes de trabajo
- Presupuestos y pronósticos

II Organización

- Estructura orgánica
- Delegación de autoridad
- Manual de organización
- selección y reclutamiento
- Coordinación y aprovechamiento de recursos

III Dirección

- Delegación
- Supervisión
- Comunicación
- Coordinación

IV Control

- Estándares
- Sistemas y procedimientos
- Manuales de operación
- Medición de resultados

TABLA DE PUNTUACIONES

El nivel de eficiencia de la organizacion, se medira en base al proceso administrativo el que se compone de 4 elementos. Por lo tanto cada uno de estos; tendra un valor del 25 % del total, que a su vez individualmente integraran el 100 % para los subelementos que lo componen. Quedando asi los dos primeros con un rango de 0 a 20 puntos y los ultimos con una puntuacion maxima de 25, por encontrarse constituidos por 5 y 4 subelementos respectivamente.

La siguiente cedula contiene el puntaje que se le asignara a cada subelemento, de acuerdo al grado en que se encuentre aplicado o establecido, dentro de la empresa.

Ahora estos puntos se iran asignando en unas hojas de evaluacion, por cada departamento y para cada elemento del proceso administrativo, las cuales contendran datos como: El area o departamento examinado, el elemento y subelementos con su respectiva puntuacion conseguida de acuerdo al grado en que se encuentren aplicados. Como cada subelemento puede tener hasta 5 grados de aplicacion; entonces la puntuacion maxima por elemento se distribuiria para integrar los subrangos para cada subelemento.

EVALUACION	GRADO	PUNTOS POR APLICAR			
		PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
CARENCIA	I	0	0	0	0
DEFICIENTE INADECUADO	II	5	5	6.25	6.25
ELEMENTAL MINIMO	III	10	10	12.5	12.5
ASOCIADO ACEPTABLE	IV	15	15	18.75	18.75
OPTIMO EXCELENTE	V	20	20	25	25

NIVELES DE EFICIENCIA

DEPARTAMENTOS ELEMENTOS	TOTAL DE PUNTOS LOGRADOS X 100%				EFICIENCIA % DEL ELEMENTO
	PERSONAL	PRODUCCION	VENTAS	FINANZAS	
1.- PLANEACION					
2.- ORGANIZACION					
3.- DIRECCION					
4.- CONTROL					
SUMA					
GRADO DE EFICIENCIA (SUMA / 4 -ELEMENTOS-)					

* Suma de los porcentajes logrados en los departamentos o areas que integren a la empresa por auditar / el numero de departamentos.

Con el analisis del cuadro anterior y considerando ahora el grado de eficiencia de los departamentos, procederemos a calcular el nivel de eficiencia logrado por la empresa en su totalidad. Dandole el porcentaje correspondiente a cada departamento; de acuerdo al numero de los mismos. Lo anterior se puede calcular mediante el siguiente planteamiento:

Suma de los
porcentajes
alcanzados
por cada
departamento

$$\frac{\text{Suma de los porcentajes alcanzados por cada departamento}}{\text{Numero de Departamentos}} = \text{Nivel de Eficiencia de la Empresa}$$

PRESENTACION

PLANTEAMIENTO Y PRESENTACION DE LAS RECOMENDACIONES

Es difícil poder precisar normas que deban seguirse para solucionar problemas. Hace falta una percepción clara y precisa del problema y usar sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación etc., por eso la capacidad y experiencia del auditor; son decisivos para la determinación de una solución correcta. Sin embargo, es bueno tener presente los siguientes aspectos:

- Sujetarse a los objetivos y políticas establecidas en la empresa. Esto es; que en las recomendaciones emitidas por el auditor, deberán estar implícitos estos dos aspectos.
- Dar conocimiento de qué factores internos y externos, pueden obstaculizar el alcance de los objetivos; para así tratar de prevenirlos hasta donde sea posible.
- Presentar soluciones prácticas y de ejecución fácil de controlar en un tiempo razonable.
- Las recomendaciones y observaciones no deberán quebrantar las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.

Finalmente solo cabe señalar que las observaciones y recomendaciones son la parte medular de la auditoria; por lo tanto, al emitir las y presentarlas a la dirección de la empresa será prudente hacerlo teniendo en cuenta que solo son a manera de sugerencia.

CAPITULO III

ASO

PARTIIO

INTRODUCCION

La presente práctica ha sido desarrollada en base al método de Auditoría Administrativa del Lic. Victor Manuel Rubio Razzoni.

Consta de cuatro grandes apartados:

- Planeación
- Examen
- Evaluación
- Recomendaciones

Ahora bien quiero hacer notar que los antecedentes y aspectos actuales se determinaron sin previa aplicación de instrumentos, debido a que son factores que he vivido en un taller, por lo que los conozco y así mismo los describo.

OBJETIVOS

-Aplicar los conocimientos teórico-prácticos, adquiridos durante la carrera de licenciado en administración, con el fin de comprobar y asimilar los conocimientos.

-La elaboración de una práctica de auditoría administrativa, a una microempresa; durante el periodo del 10. de Agosto de 1992, al 20 de Septiembre del mismo año, con el fin de detectar las po-

sibles deficiencias o fallas, y así poder recomendar pautas de corrección y actuación para estabilizar y hacer crecer adecuadamente al organismo.

POLITICAS

-Se realizará la investigación de campo una vez que se tengan los conocimientos teóricos necesarios.

-La investigación se realizará en días y horas hábiles (lunes a viernes).

- La práctica estará basada en el método del Lic. Victor Manuel Rubio Ragazzoni.

P R O G R A M A D E L A

ACTIVIDADES	TIEMPO (DIAS HABILIS)	ABRIL		MAYO			
		20-24	27-30	4-8	11-15	18-22	25-29
P L A N E A C I O N	1.- SELECCIONAR Y DEFINIR LA EMPRESA POR AUDITAR						
	2.- DETERMINAR LOS ANTECEDENTES						
	3.- RECOPIRAR Y REDACTAR LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA						
	4.- DETERMINAR EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO						
	5.- INVESTIGAR Y DESCRIBIR LA TEORIA Y LOS METODOS DE AUDITORIA						
	6.- INDICAR EL OBJETIVO, FINALIDAD Y ALCANCE DE LA AUDITORIA						
	7.- ANALIZAR Y SELECCIONAR LAS TECNICAS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR						
	8.- ELABORAR LOS INSTRUMENTOS						
	9.- REVISAR Y COMPLETAR LOS INSTRUMENTOS						
E X A M E N	10.- DETERMINAR EL ORDEN DE APLICACION DE LOS INSTRUMENTOS						
	11.- APLICAR LAS TECNICAS Y/O INSTRUMENTOS						
	12.- CAPTURAR LA DOCUMENTACION EXISTENTE EN LA ORGANIZACION						
	13.- SELECCIONAR Y ORDENAR LOS INSTRUMENTOS APLICADOS						
	14.- REVISAR Y COMPLEMENTAR LA INFORMACION RECOPIADA						
Z O O B S E R V A C I O N	15.- INTEGRAR LAS CARPETAS DE TRABAJO						
	16.- CLASIFICAR LOS DATOS Y ASPECTOS RELEVANTES						
	17.- ANALIZAR E INTERPRETAR LA INFORMACION RECOPIADA						
	18.- LLENAR LAS HOJAS DE EVALUACION DE CADA DEPARTAMENTO						
	19.- ELABORAR LAS TABLAS DE PUNTAJACIONES						
	20.- DETERMINAR NIVELES DE EFICIENCIA DE LA EMPRESA						
C O N C L U S I O N E S	21.- ANALIZAR TODA LA INFORMACION CAPTURADA						
	22.- ELABORACION DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO						
	23.- REDACTAR LAS CONCLUSIONES						
	24.- RESUMEN GRAFICO Y PRESENTACION DE LA INVESTIGACION						

P L A N E A C I O N

SELECCION Y DEFINICION DE LA EMPRESA POR AUDITAR

ANTECEDENTES

SITUACION ACTUAL

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

OBJETIVO , FINALIDAD Y ALCANCE DE LA AUDITORIA

ANALISIS Y SELECCION DE LAS TECNICAS Y

HERRAMIENTAS A UTILIZAR

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

SELECCION Y DEFINICION DE LA EMPRESA POR AUDITAR

La elección de la empresa para realizar la investigación estuvo basada en los siguientes factores:

- Facilidad para obtener la información, además de ser verídica y actual.

- Este negocio tiene problemas y características que me exigirán la aplicación de toda mi capacidad y conocimientos teóricos de la licenciatura.

- El último y el más importante es el desarrollo e interés personal.

- Rayo Sport, es un taller de ropa deportiva; donde se realizan todas las funciones empresariales, desde la adquisición de materiales, y su transformación, hasta la venta de los productos. Realiza sus actividades en el Distrito Federal.

ANTECEDENTES

"RAYO SPORT", es una microindustria creada como muchas otras en el país. Comenzó hace un año por la inquietud de un profesor de Taekwondo (Arte Marcial Coreano) por uniformar a su institución. El había traído un conjunto de pants de fuera del país, el cual reunía las características que a él le gustaban y que eran muy distintas a las de los existentes en el mercado de México en

esos momentos. Por lo que procedió a buscar quién se lo fabricará así, siendo yo su alumno, me enteré de esa situación.

Para esto, como mi esposa había estudiado diseño en la industria del vestido, pensé; -- por qué no elaborar nosotros este pants?. Fué entonces cuando le propuse hacerle una muestra de acuerdo a las características y colores que él deseaba.

Después de varias correcciones y cambios a la muestra original; estábamos uniformando a la institución.

Tiempo después se diseño otro modelo de pants con las mismas especificaciones; pero en otros colores. Costó mucho trabajo, sin embargo, comenzamos a vender algunos conjuntos con nuestras amistades y así logramos incrementar poco a poco las cantidades pedidas al mismo tiempo que crecía el capital invertido. Pronto nos dimos cuenta de que nuestro producto gustaba y decidimos producir un poco más y intentar entregar a tiendas de ropa deportiva y mostrarlo a gimnasios y escuelas para uniformar a sus miembros. Fué entonces cuando comenzó a salir la tela de nylon corrugada que tendría mayor impacto en el mercado, que el repelente lizo que originalmente empleábamos.

Así, un año después; ya contábamos con dos clientes seguros.

Actualmente se tiene que entregar un promedio de 35 conjuntos semanales divididos entre 5 clientes y eventualmente conseguimos uniformar a cierto gimnasio.

Contamos también con 9 modelos distintos que se fabrican en todas las tallas, es decir; desde la 4 hasta la 40 y ocasional-

mente la talla extragrande. Además hemos comenzado a fabricar un uniforme para artes marciales, al que buscamos introducir fuertemente al mercado.

Me gustaría ahora, hablar del aspecto de producción y cómo fué que logramos fabricar totalmente nuestros productos.

En un principio, como no contábamos con la maquinaria indispensable para producir; el sistema era:

- Conseguir la materia prima.
- Cortar la tela, el forro y accesorios.
- Ordenarlos las piezas en bolsas por talla y color.
- Llevar a coser (maquilar).
- Finalmente los entregábamos al cliente.

Conforme pasó el tiempo y la demanda crecía, se tubo la necesidad de ajustar el método de corte; de tal forma que con el proceso se obtuviera mayor cantidad en menos tiempo. Por otro lado cómo la costura era un tanto insegura; ya que nos exponíamos a que no nos entregaran a tiempo los conjuntos, decidimos conseguir la primer máquina de taller. Así procedimos a dividir el trabajo; mi esposa cosía, yo cortaba y aparte nos continuaban maquilando.

Pronto nos dimos cuenta de que no era conveniente dar a maquilar, por lo que nos allegamos otras máquinas, actualmente contamos con 4 de ellas y 3 trabajadoras que nos ayudan con la costura.

En cuanto a lo financiero, solo diré que emprendimos con un capital muy pequeño / las mismas utilidades han permitido comprar

la maquinaria ya mencionada y hacernos de un pequeño inventario de materia prima. Sin embargo considero que este es uno de los factores que han frenado el desarrollo del taller, es decir; si se contara con el capital suficiente, podríamos incrementar y mantener constante el ritmo de producción, consiguiendo mayor cantidad de materiales y aumentando el personal de manera equilibrada. De ésta manera lograríamos conseguir más clientes y sacar al mercado otros productos, pues actualmente vamos al día y muy frecuentemente nos falta producción.

SITUACION ACTUAL

ASPECTOS GENERALES

Este organismo queda clasificado como una microempresa por contar con solo 3 trabajadores y sus ventas anuales no llegan a 110 veces el salario mínimo general del area geográfica correspondiente ("A") elevado al año, además por otro lado por la forma de cómo es financiada y dirigida (SECOFI). En cuanto a este último punto podemos decir que es muy espontánea, es decir; actualmente no existen políticas, normas, planes u objetivos específicos y de tipo formal. Pese a esto, podemos considerar las siguientes características para cada una de sus áreas.

Producción:

Se cuenta con dos productos, a saber:

- El primero, Dobok se le llama así a los uniformes para Taekwondo. Consta de 3 piezas (pantalón, casaca y la cinta), son cortados en 8 tamaños y de gabardina rayón y cómp apenas se empieza a producir, no se cuenta con la máquina especial para su costura; por lo que su elaboración es más tardada.

- El segundo artículo y el que más se produce; es el conjunto de pants: que consta de chamarra y pantalón, elaborados en tela nylon corrugado y con forro de fibra corta. Se fabrica en 10 tallas, desde la 4 hasta la 40; sin embargo como la 36, 38 y 40 son las mas comerciales; la producción semanal se encamina hacia éstas. Se hace una combinación de 3 colores por talla y cortando de 4 piezas, así que la cantidad producida es de 36 unidades por lo menos, ya que ocasionalmente se aumenta la talla 34 o se repite la 38 que es la más vendible entre ellas.

Es conveniente mencionar que el sistema productiva va desde la adquisición de la materia prima, hasta dejar listo el artículo para su distribución. Este sistema consta en forma general de:

- 1) Programación de la producción.
- 2) Adquisición de materiales.
- 3) Preparación de materiales.
- 4) Corte de acuerdo a modelos y tallas.
- 5) Preparación y costura de over.
- 6) Costura recta y terminado.

7) Deshilado y/o planchado.

8) Embolsado.

Se cuenta con 4 maquinas: 2 de costura recta y 2 de over, así mismo tenemos un par de mesas de trabajo; una para la preparación y costura de over y la otra de corte. Esto último se hace por medio de tijera y ensimando de 8 y hasta 12 telas de acuerdo a las necesidades de lo programado.

Ventas:

Al principio eran realizadas solo al menudeo y personalmente con algunas amistades; aunque siempre se hizo el intento con algunos clubs nunca les convenció el producto ya fuera por sus características o por su precio y más aún si se estaba acostumbrado a usar conjuntos de felpa (tela de algodón) cuyo precio era bastante módico.

Conforme se fué incrementando el gusto por este pants y así mismo nuestros pedidos, decidimos comenzar a mostrar también a mayoristas, hasta que conseguimos los primeros clientes (bajo algunas condiciones que explico más adelante).

Hacerca de cómo se realizan las ventas; puedo decir que de los uniformes, se efectúan de manera personal y exclusivamente con los profesores de una organización. Las cantidades son mínimas, pero se tiene pensado mostrar los uniformes en todas las instituciones del D. F. y por que nó posteriormente en toda la república.

En cuanto a los pants, el sistema de ventas lo podemos organizar en 4 formas:

-- Ventas directas al público. Donde obviamente las ventas son mínimas y se considera un precio de menudeo, en este caso podemos obtener un porcentaje mayor de utilidad, pero esporádico.

-- Ventas por medio de vendedores. Aquí se proporcionan muestras al vendedor, para que consiga pedidos.

-- Ventas a mayoristas. Se deja la mercancía para que ellos la muestren y vendan, una semana después se visita para que pague las unidades desplazadas. En realidad aquí se está financiando al vendedor pero solo así hemos podido conseguir que nos vendan nuestro producto.

-- Ventas directas a clubs o gimnasios. Consiste en conseguir pedidos en escuelas, clubs o gimnasios que buscan uniformarse. Es difícil; pero es un sistema muy redituable cuando se consiguen los pedidos. Para este sistema se solicita un 50% de anticipo por lo que el capital para elaborar estos pedidos es proporcionado por los clientes.

Por último quiero hacer notar, que en un futuro se pretende entregar pedidos a tiendas de autoservicio, de deportes o ropa en general, seguir uniformando a escuelas, gimnasios, etc.. Además de evitar seguir financiando excesivamente a los vendedores y con seguir otros a los cuáles se les pague un sueldo y/o comisiones.

Personal:

Cuando se inició el taller no teníamos trabajadores, ya que nosotros solo cortábamos y la costura se mandaba a maquilar. Pero esto representaba un problema; pues nuestras necesidades y características de producción (poca y muy variada) no les interesaba a los maquileros. De esta manera decidimos comprar la maquinaria necesario para producir de acuerdo a nuestra demanda de aquellos momentos y poco a poco nos hicimos de otras máquinas consiguiendo con esto llevar a cabo todo el sistema productivo dentro del taller, así se hizo indispensable allegarnos de costureras cosa que no fué fácil, porque existen muchas personas que saben coser pero desean ganar mucho, otras acostumbradas a trabajar en serie y muy fácil, sobre todo jamás habían hecho algo con las características de nuestro producto.

Por lo anterior, decidimos enseñar a una persona a coser en la máquina de over, aprendió rápido y es quién actualmente realiza este trabajo. Para la costura recta fué necesario buscar quién quisiera aprender el terminado del pants y poder realizar todo tipo de costura. El resto de trabajo de recta lo realiza mi esposa complementando su trabajo, una persona que labora medio tiempo

En lo que se refiere al corte, programación, adquisición de materia prima, así como ventas y distribución; lo realizo personalmente.

Con lo anterior podemos clasificar los siguientes puestos:

Cortador:

Su trabajo consiste en:

- a) Organizar moldes y acomodar las telas de acuerdo a la producción programada.
- b) Colocar y distribuir moldes sobre la tela, una vez que ésta ha sido acomodada.
- c) Cortar adecuadamente todas las piezas de pants y/o uniformes deseados.
- d) Revizar que todos los conjuntos esten completos.
- e) Organizar los cortes por tallas y colores.
- f) Entregar a la overlista de acuerdo al sistema productivo.

Overlista:

- a) Armar todo el pantalón.
- b) Marcar y preparar bolsas de chamarra y pantalón.
- c) Armar la chamarra de acuerdo al proceso de elaboración para cada modelo y en coordinación con la costurera de recta.
- d) Auxilia a cortar y marcar elástico así como vivos y otros accesorios necesarios.
- e) Proporciona y prepara para la costurera recta, todo lo necesario para el terminado de los conjuntos y uniformes.
- f) Deshilar y planchar, si es necesario.

Costurera de recta:

- a) Cerrar el forro para los pants.

- b) Pegar los vivos necesarios.
- c) Hacer las bolsas de chamarra y pantalón.
- d) Unir piezas y/o pasar respunte de acuerdo a las características de cada modelo y coordinándose con la overlista.
- e) Coser cuellos y pegar etiquetas.
- f) Realizar el ensamble de cada pieza del conjunto.
- g) Efectuar el terminado de todo el conjunto.

En el caso del uniforme; se realiza toda la camisa en un proceso continuo en costura recta, mientras que para el pantalón es necesario coordinarse con la overlista.

Salarios:

El pago se realiza semanalmente y se tiene un sistema de sueldo fijo, sin embargo, cabe señalar; que a la overlista es necesario calcular su sueldo en base a las horas trabajadas, pues a veces le es imposible cubrir toda la jornada.

El salario para cada uno de los trabajadores está basado en las características del empleo, el tiempo laborado, así como la facilidad o velocidad para desarrollarlo. Como son pocos trabajadores; no se tiene implantado algún sistema de control de asistencia complicado, es suficiente con saber si alguien falta un día, si llega tarde o cuántas horas laboró a la semana.

Finalmente, para un futuro pienso contratar trabajadores de tiempo completo, encaminar a cada uno a funciones o tareas más específicas a fin de hacerlos más eficientes y productivos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Finanzas:

Actualmente no contamos con ninguna fuente de financiamiento, por que solo conseguimos anticipos del 30% y hasta del 50% cuando nos hacen algún pedido por parte de algún club, gimnasio, o escuela. Por lo que de manera general trabajamos con el capital que cada semana se recupera en las ventas. En caso de existir un excedente, esto es depositado en el banco para su uso posterior o cómo reserva para necesidades futuras.

Si bien es sabido que existen organismos del gobierno, como el FOGAIN (Fondo de garantía y fomento a la industria mediana y pequeña) que otorgan crédito; a la fecha no he considerado conveniente solicitar el financiamiento de estos, porque las ventas son mínimas y ciertamente podría producir mayores cantidades, pero el inconveniente sería el desplazamiento de los productos. Por ésta razón he considerado penetrar, abarcar y fortalecernos más en el mercado, antes de conseguir un crédito.

Hablando hacerca del control o registro de los movimientos realizados en el taller, tenemos un sistema muy sencillo y manual basado en ingresos y egresos o entradas y salidas.

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

RAYO SPORT es un negocio de tipo familiar como muchos otros en nuestro país. que busca primero estabilizarse, para posteriormente introducirse fuertemente en el sistema productivo del país.

Por las características anteriores, podemos clasificar a este taller, como una microempresa. Dedicada a fabricar y vender dos artículos: el conjunto de pants corrugado; que ha tenido gran aceptación en el mercado y está de moda. El segundo producto; es un uniforme para las Artes Marciales - Dobok-, elaborado en una sola presentación y el que apenas comienza a introducirse para competir en el mercado.

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

Analizando los antecedentes de la empresa, se puede percibir que esta nació con muy pocos recursos financieros, por lo que la falta de estos ha proporcionado la carencia de materia prima suficiente, para producir mayores cantidades, no se ha logrado la diversificación de productos. Ahora bien, como no se tiene un excedente de producción no ha sido posible aumentar la cartera de clientes e incluso se da el caso de no cubrir la demanda del mercado.

Se cuenta con la maquinaria, pero no la necesaria en características para poder incrementar el nivel de producción, así mismo el personal que labora puede cubrir las necesidades actuales del mercado, pero si ésta se quiere incrementar; entonces será necesario aumentar también el personal.

Si lo que se pretende es primero, estabilizar al taller no solo financieramente, sino en cuanto a la aceptación y venta de

sus productos en el mercado. Entonces; considero que si logramos el abastecimiento de materia prima para un periodo considerable, además de evitar desperdicios y aprovechar al máximo cada uno de los recursos disponibles mediante un mejor sistema administrativo, se tendrá un buen inventario de producto terminado que permita incrementar la cartera de clientes y por lo tanto las ventas e ingresos generados. Lo que seguramente permitirá incrementar, diversificar y matener un ritmo constante de producción.

OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Descubrir o detectar deficiencias, demoras, pérdidas, ociosidad en la maquinaria y/o fuerza de trabajo, irregularidades en alguna o todas las partes que integran la empresa, así como determinar sus causas, mediante un estudio y examen minucioso de sus funciones, para posteriormente dar las probables soluciones a los problemas que presente el taller.

FINALIDAD

El objetivo anterior implica un estudio que tiene como finalidad primordial, la determinación del grado o nivel de eficiencia de la empresa en su conjunto.

ALCANCE

Se comentaba en el diagnóstico, acerca de conseguir una estabilidad financiera y una consolidación en el mercado; pero como todas y cada una de las actividades del taller, como cualquier otra empresa; están interrelacionadas, creí oportuno que la auditoría se realizara a todas las áreas que componen el organismo.

ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR

Recordando la teoría que aparece al principio de ésta obra¹, para realizar el caso práctico se emplearon básicamente los métodos de: Análisis, síntesis y observación para las fases de evaluación y la redacción de las recomendaciones; mientras que para el examen se utilizarán: cuestionarios de tipo dicotómico o respuesta selectiva y el de respuesta abierta. Instrumentos y cédulas que a continuación incluyo.

¹ Ver "Técnicas de investigación". p. p.

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nombre: _____

Edad: _____ Estado civil: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Tiempo dedicado al puesto: _____

Nombre del jefe inmediato: _____

¿Cuáles son sus estudios realizados? _____

¿Cuál es el objetivo principal de su trabajo? _____

¿Puede describir las responsabilidades más importantes de su trabajo? _____

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos, dentro de su puesto? _____ ¿Cuáles? _____

¿Qué otros puestos dentro de la empresa ha desempeñado? _____

¿Cuál otro le gustaría desempeñar? _____

PLANEACION

1.- Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento: _____

¿Se encuentran especificados por escrito? _____

2.- ¿Si existen objetivos; se han alcanzado eficientemente? ____

¿Por qué? _____

3.- ¿Existe algún medio de control o evaluación del logro de los objetivos -cuáles- ? _____

4.- ¿Existen políticas en el departamento, de ser así; éstasse encuentran claramente definidas y por escrito? Sí ____ No ____

Describe alguna: _____

5.- ¿Se siguen los lineamientos establecidos en las políticas? Sí ____ No ____ ¿Por qué? _____

6.- ¿Existen: planes, programas o algún método de estimación del trabajo? Sí ____ No ____ Cuáles? _____

ORGANIZACION

1. - ¿Se cuenta con la descripción de funciones por escrito para cada puesto? _____

2.- ¿Existe algún documento que contenga funciones organigrama y líneas de autoridad de la empresa? _____

NOTA: En caso de no existir; quisiera contestar el anexo:

3.- ¿Considera que existen funciones que originen duplicidad de labores en algún departamento; en su caso, cuáles considera sus causas? _____

4.- ¿Considera que faltan o sobran puestos para cubrir las necesidades de la empresa? Sí _____ No _____ ¿Cómo cuáles? _____

5.- ¿Piensa que el personal con que se cuenta, es el requerido para el volumen de trabajo? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

PERSONAL

1.- ¿Se cuenta con algún plan o sistema de capacitación?

2.- ¿Existe algún plan de incentivos o motivación para el trabajador? Sí _____ No _____ Cuáles? _____

3.- ¿Todos tienen un mismo sueldo? _____

4.- ¿En base a qué, son determinados? _____

5.- ¿Cómo se cubre el trabajo, en caso de ausencia de algún trabajador? _____

RECURSOS MATERIALES

1.- ¿Cómo acostubran adquirir las materias primas? _____

2.- ¿Se encuentran programadas; en su caso cuál es la base de dicha programación? _____

3.- ¿Considera bueno el sistema de abastecimiento de materiales? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

4.- ¿Qué opina acerca del equipo con que se cuenta para realizar las actividades es el adecuado y suficiente? _____

5.- ¿Las instalaciones existentes son las adecuadas para el equipo y el trabajo mismo? _____

RECURSOS FINANCIEROS

1.- ¿Se cuenta con presupuesto para las diversas actividades de la empresa, o en particular para su departamento? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

2.- ¿Considera que los recursos económicos de que disponen son suficientes? Sí _____ No _____ Por qué? _____

3.- ¿Tienen algún sistema de financiamiento; cuál? _____

DIRECCION

1.- ¿Cuenta con la autoridad necesaria para desarrollar sus actividades? Sí _____ No _____ Por qué? _____

2.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad, bien definidos para cada miembro de la organización? _____

3.- ¿Cómo considera la comunicación con sus subordinados, compañeros y superiores; por qué? _____

4.- ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar las ordenes o instrucciones a su personal? _____

5.- ¿Existe alguna fricción, problema, malestar o falta de armonía entre el personal? _____

CONTROL

1.- ¿Existen registros, oficios, informes, o algún otro método de control, puede mencionarlos? _____

2.- ¿Cómo evalúan el trabajo realizado en la organización? _____

3.- ¿Se tienen estándares para la comparación de resultados?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

CONDICIONES DE TRABAJO

AREA FISICA:VENTILACIONILUMINACION

Limpia	()	Corriente de			
Sucia	()	aire	()	Natural	()
Ordenada	()	Malos olores	()	Artificial	()
Ruidosa	()	Temperaturas		Otro	()
Humeda	()	elevadas	()		
Atropellada	()	Resequedad	()		
Otro	()	<u>Evaluación</u>		<u>Evaluación:</u>	
Especifique _____		Mal ventilación	()	Mala iluminacion.	()
_____		Regular	()	Regular	()
_____		Buena	()	Buena	()

MOBILIARIO Y EQUIPO:ESTADO EN QUE SE ENCUENTRA

	Buena	Regular	Mala
Mesa de trabajo	()	()	()
Anaqueles	()	()	()
Escritorio	()	()	()
Maquinaria	()	()	()
Medio de transporte	()	()	()

INSTALACIONES:

Escaleras	()	()	()
Pisos	()	()	()
Techos	()	()	()
Instalaciones electricas	()	()	()

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA (ANEXO)

AREA (INFORMAL) :	
ANOTE POR ORDEN DE IMPORTANCIA LAS OFICINAS SECCIONES O UNIDADES QUE INTEGRAN ESTA AREA	ANOTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE REALIZA ESTA OFICINA O UNIDAD

HOJA DE EVALUACION

ELEMENTO: I

PLANEACION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1 .- OBJETIVOS: SE EVALUA LA DETERMINACION CLARA Y PRECISA DE OBJETIVOS : A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, QUE TIENE LA EMPRESA.</p>			
<p>2 .- METAS : SE EVALUA EL ESTABLECIMIENTO FORMAL POR ESCRITO, DE METAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA PARA LA CONSECUION DE SUS OBJETIVOS.</p>			
<p>3 .- REGLAS Y POLITICAS: SE CALIFICA LA EXISTENCIA PRECISA DE ESTOS ASPECTOS, QUE REGULAN Y ORIENTAN RESPECTIVAMENTE LA ACCION Y DESICION A TOMARSE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.</p>			
<p>4 .- PROGRAMAS O PLANES DE TRABAJO: SE OBSERVA LA EXISTENCIA DEL METODO ORDENADO PARA TRABAJAR EN EQUIPO, O LA SECUENCIA DE OPERACIONES CON SU RESPECTIVO TIEMPO. PARA CUMPLIR CON LAS TAREAS U OBJETIVOS FIJADOS.</p>			
<p>5. - PRESUPUESTOS Y PRONOSTICOS: SE EVALUA LA EXISTENCIA DE DOCUMENTOS CON DATOS MONETARIOS Y/O EN UNIDADES DE LAS COMPRAS, UENTAS Y GASTOS ESTIMADOS PARA UN PERIODO DETERMINADO.</p>			
<p>T O T A L E S</p>			

HOJA DE EVALUACION

ELEMENTO: II

ORGANIZACION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- ESTRUCTURA ORGANICA: SE EVALUA SI EXISTE UN ORGANIGRAMA FORMAL, DONDE SE ESPECIFIQUEN LOS NIVELES JERARQUICOS EXISTENTES, ASI COMO LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, DADAS EN LAS UNIDADES.</p>			
<p>2.- DELEGACION DE AUTORIDAD: SE CALIFICA SI SE ENCUENTRAN DETERMINADOS, POR ESCRITO, LOS RANGOS DE AUTORIDAD, ASI COMO LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES PARA CADA NIVEL.</p>			
<p>3.- MANUAL DE ORGANIZACION: SE EVALUA LA PRESENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION, DONDE SE CONTEMPLA: OBJETIVOS, POLITICAS Y FUNCIONES ESPECIFICAS PARA CADA UNIDAD O SECCION DE LA EMPRESA.</p>			
<p>4.- SELECCION Y RECLUTAMIENTO: SE CUANTIFICA LA EXISTENCIA DE INSTRUMENTOS O METODOS, PERFILES, ETC., PARA LA SELECCION, CAPACITACION, DESARROLLO Y EVALUACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.</p>			
<p>5.- COORDINACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS: SE EVALUA QUE EXISTAN PROCEDIMIENTOS Y NORMAS QUE FACILITEN LA ARMONIA Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, TECNICOS, MATERIALES Y FINAN.</p>			
T O T A L E S			

HOJA DE EVALUACION

ELEMENTO: III

DIRECCION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- DELEGACION: SE EVALUA QUE EXISTAN OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ACORDES A CADA MIEMBRO O UNIDAD DE LA EMPRESA.</p>			
<p>2.- SUPERVISION: SE EVALUA LA CAPACIDAD QUE TIENE EL PERSONAL CON MANDO; PARA INSPECCIONAR QUE EL RESTO DEL PERSONAL CUMPLA CON SU TRABAJO ASIGNADO.</p>			
<p>3.- COMUNICACION: AQUI SE EVALUA LA EFECTIVIDAD DE LOS MEDIOS FORMALES DE COMUNICACION, ASI COMO LA APLICACION DE LOS MEDIOS APROPIADOS, PARA DAR ORDENES O INSTRUCCIONES (ORAL, ESCRITO, AUDIOVISUALES, ETC.)</p>			
<p>4.- COORDINACION: SE CUANTIFICA EN QUE MEDIDA SE ORIENTAN O COORDINAN LAS ACCIONES DEL ELEMENTO HUMANO; CON LOS DEMAS RECURSOS DEL ORGANISMO, A FIN DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.</p>			
T O T A L E S			

HOJA DE EVALUACION

ELEMENTO: IU

CONTROL

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- ESTANDARES: SE EVALUA SI EXISTEN ESTANDARES PLENAMENTE DEFINIDOS, QUE SIRVAN DE BASE DE COMPARACION, EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.</p>			
<p>2.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: SE CALIFICARA LA EXISTENCIA Y/O FUNCIONALIDAD DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE UTILIZAN EN LA UNIDAD; CONSIDERANDO: FORMATOS, REPORTES Y OTROS DOCUMENTOS UTILIZADOS.</p>			
<p>3.- MANUALES DE OPERACION: SE EVALUARA LA EXISTENCIA Y/O EFICACIA DE LOS MANUALES DE OPERACION QUE ORIENTEN LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD ESTUDIADA.</p>			
<p>4.- MEDICION DE RESULTADOS: AQUI SE CUANTIFICARA LAS MEDIDAS E INSTRUMENTOS DE CONTROL EXISTENTES, UTILIZADOS PARA DETERMINAR EL GRADO DE AVANCE EN LOS PROGRAMAS O PLANES. ASI MISMO SE CUANTIFICA HASTA QUE PUNTO, FUERON ALCANZADOS LOS OBJETIVOS O RESULTADOS ESPERADOS.</p>			
T O T A L E S			

E X A M E N

APLICACION DE LOS INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nombre: Raymundo Gonzalez Guerrero.

Edad: 26 años Estado civil: casado

Departamento: Planeación y dirección general.

Puesto: Director general.

Tiempo dedicado al puesto: 10 horas o más (sin horario)

Nombre del jefe inmediato: No hay

¿Cuáles son sus estudios realizados? Lic. en Administración

¿Cuál es el objetivo principal de su trabajo? Coordinar y dirigir las actividades dentro del taller, a fin de hacerlo crecer, y que se desarrolle en el ramo.

¿Puede describir las responsabilidades más importantes de su trabajo? Planear, dirigir y controlar las operaciones dentro del taller, así como buscar nuevos clientes.

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos, dentro de su puesto? Sí ¿Cuáles? Presupuestos y cartera de clientes.

¿Qué otros puestos dentro de la empresa ha desempeñado? Cortador, vendedor y cobrador.

¿Cuál otro le gustaría desempeñar? Ninguno, solo poder dedicar más tiempo a las ventas.

PLANEACION

1.- Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento: Planear y organizar la producción y venta de los artículos que se laboran, además de la selección y contratación del personal; cuando la empresa lo requiere.

¿Se encuentran especificados por escrito? No.

2.- ¿Si existen objetivos; se han alcanzado eficientemente?

No ¿Por qué? Como no se encuentran determinados por escrito, no se sabe si se están o no cumpliendo.

3.- ¿Existe algún medio de control o evaluación del logro de los objetivos? No

4.- ¿Existen políticas en el departamento, de ser así; éstas se encuentran claramente definidas y por escrito?

Sí, Aunque no por escrito Describa alguna: Consiste en tener y conservar la calidad ante todo.

5.- ¿Se siguen los lineamientos establecidos en las políticas?

Sí ¿Por qué? Remarco, aunque no esté por escrito siempre se adquieren buenos materiales y se procura entregar a tiempo los pedidos.

6.- ¿Existen: planes, programas o algún método de estimación del trabajo? No

ORGANIZACION

1. - ¿Se cuenta con la descripción de funciones por escrito para cada puesto? No

2.- ¿Existe algún documento que contenga funciones organigrama y líneas de autoridad de la empresa? No.

NOTA: En caso de no existir; quisiera contestar el anexo:

3.- ¿Considera que existen funciones que originen duplicidad de labores en algún departamento; en su caso, cuáles considera sus causas? Sí, por no tener bien definidas y distribuidas las mismas a cada trabajador.

4.- ¿Considera que faltan o sobran puestos para cubrir las necesidades de la empresa? Faltan ¿Cómo cuáles?

Costurera de over en tiempo completo, porque la actual labora medio tiempo; y en ocasiones el trabajo se acumula.

5.- ¿Piensa que el personal con que se cuenta, es el requerido para el volumen de trabajo? No ¿Por qué? Actualmente no alcanzamos a terminar la producción de cada semana, e incluso falta satisfacer la demanda del mercado.

PERSONAL

1.- ¿Se cuenta con algún plan o sistema de capacitación?

No, solo se realizó al principio y durante el periodo en que la costurera de over aprendió su trabajo.

- 2.- ¿Existe algún plan de incentivos o motivación para el trabajador? No.
- 3.- ¿Todos tienen un mismo sueldo? No
- 4.- ¿En base a qué, son determinados? A la importancia de su actividad y la carga de trabajo para ese puesto.
- 5.- ¿Cómo se cubre el trabajo, en caso de ausencia de algún trabajador? Mi esposa realiza ese trabajo.

RECURSOS MATERIALES

- 1.- ¿Cómo acostubran adquirir las materias primas?
En el centro y de contado; comprando pequeñas cantidades.
- 2.- ¿Se encuentran programadas; en su caso cuál es la base de dicha programación? Sí, pero solo en base a la cantidad por producir cada semana; es de manera informal.
- 3.- ¿Considera bueno el sistema de abastecimiento de materiales? No ¿Por qué? En ocasiones es necesario asistir más de una vez por semana a surtir los materiales.
- 4.- ¿Qué opina acerca del equipo con que se cuenta para realizar las actividades es el adecuado y suficiente?
Es suficiente para la actual demanda, sin embargo no es el adecuado; porque existen maquinas over mas veloces y otras especiales para costuras mas complicadas las cuales a la fecha se realizan con la maquina existente, pero se lleva más tiempo.

5.- ¿Las instalaciones existentes son las adecuadas para el equipo y el trabajo mismo? No, pero permiten realizar bien las labores; aunque un poco reducidos.

RECURSOS FINANCIEROS

1.- ¿Se cuenta con presupuesto para las diversas actividades de la empresa, o en particular para su departamento? No

¿Por qué? Se carece de los fondos suficientes; y se va propiamente al día.

2.- ¿Considera que los recursos económicos de que disponen son suficientes? No ¿Por qué? No existe un respaldo económico para poder aumentar y sostener la producción.

3.- ¿Tienen algún sistema de financiamiento; cuál? No si acaso; solamente los anticipos dados por algunos clientes.

DIRECCION

1.- ¿Cuenta con la autoridad necesaria para desarrollar sus actividades? Sí ¿Por qué? Por ser el dueño del taller; no existe oposición a mis decisiones.

2.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad, bien definidos para cada miembro de la organización? No

3.- ¿Cómo considerará la comunicación con sus subordinados, compañeros y superiores y por qué? Buena, porque como somos pocos logramos comunicarnos más fácilmente, además de ser familiares y vecinos.

4.- ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar las órdenes o instrucciones a su personal? El principal medio es verbal, se emplea también tarjetas, donde se dan las instrucciones por escrito.

5.- ¿Existe alguna fricción, problema, malestar o falta de armonía entre el personal? No.

CONTROL

1.- ¿Existen registros, oficios, informes, o algún otro método de control, puede mencionarlos? Sí, pero solo en la función de ventas; llevando un registro de las ventas realizadas por cada cliente. Así mismo un registro de los ingresos y egresos mensuales, pero es muy informal.

2.- ¿Cómo evalúan el trabajo realizado en la organización? Solo con datos como las cantidades producidas por semana, las ventas realizadas y los ingresos percibidos en un periodo.

3.- ¿Se tienen estándares para la comparación de resultados? No. ¿Por qué? Como los objetivos no están definidos, no existe forma de evaluarlos, además que por falta de herramientas a la fecha no se han podido establecer.

CONDICIONES DE TRABAJO

Area fisicas:

Limpia (X)
 Sucia ()
 Ordenada ()
 Ruidosa (X)
 Humeda ()
 Atropellada (X)
 Otro (X)

Especifique:

FALTA DE ESPACIO
 PARA ORDENAR LOS
 MATERIALES.

Ventilación

Corriente de
 aire ()
 Malos olores ()
 Temperaturas
 elevadas ()
 Resequedad (X)

Evaluación

Mal ventilada ()
 Regular " (X)
 Buena " ()

Iluminación

Natural (X)
 Artificial (X)
 Otro ()

Evaluación

Mala ilumina. ()
 Regular " (X)
 Buena " ()

Mobiliario y equipo:

Mesa de trabajo
 Anaqueles
 Escritorio
 Maquinaria
 Medio de Transporte

Estado en que se encuentra

	Bueno	Regular	Malo
Mesa de trabajo	(X)	()	()
Anaqueles	()	()	()
Escritorio	()	()	()
Maquinaria	(X)	()	()
Medio de Transporte	()	()	()

Instalaciones:

Escaleras
 Pisos
 Techos
 Inst. electricas

	Bueno	Regular	Malo
Escaleras	()	(X)	()
Pisos	(X)	()	()
Techos	(X)	()	()
Inst. electricas	(X)	()	()

FECHA:

ELABORO:

14 DE AGOSTO DEL 92

RAYMUNDO GONZALEZ GUERRERO

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA (ANEXO)

AREA (INFORMAL) : PLANEACION Y DIRECCION GENERAL	
ANOTE POR ORDEN DE IMPORTANCIA LAS OFICINAS SECCIONES O UNIDADES QUE INTEGRAN ESTA AREA	ANOTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE REALIZA ESTA OFICINA O UNIDAD
PLANEACION Y PROGRAMACION	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ELABORAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL PRE-SUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION. 2.- PROGRAMAR Y COORDINAR LA PRODUCCION. 3.- ANALIZAR O ESTUDIAR NUEVOS METODOS O POLITICAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS. 4.- ADMINISTRAR Y CANALIZAR DEBIDAMENTE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA EL TALLER.
NOMINA	<ol style="list-style-type: none"> 1.- SELECCIONAR A LOS TRABAJADORES CUANDO ES NECESARIO. 2.- CONTROLAR Y REGISTRAR LA ASISTENCIA DE LAS TRABAJADORAS. 3.- CALCULAR Y PAGAR SU SUELDO SEMANAL.

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA (ANEXO)

AREA (INFORMAL) :	VENTAS
ANOTE POR ORDEN DE IMPORTANCIA LAS OFICINAS SECCIONES O UNIDADES QUE INTEGRAN ESTA AREA	ANOTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE REALIZA ESTA OFICINA O UNIDAD
<p>RELACIONES PUBLICAS</p>	<p>1.- DAR A CONOCER NUESTROS PRODUCTOS AL CLIENTE POTENCIAL.</p> <p>2.- DARNOS A CONOCER COMO EMPRESA FABRICANTE DE ESTOS ARTICULOS.</p> <p>3.- PONER EN CONTACTO A LOS VENDEDORES CON EL MERCADO POTENCIAL O INTERESADOS EN NUESTROS PRODUCTOS.</p>
<p>FUERZA DE VENTAS</p>	<p>1.- CONSEGUIR PEDIDOS O VENDER LOS PRODUCTOS QUE SE FABRICAN.</p> <p>2.- SOLICITAR MERCANCIA PARA PODER VENDER.</p> <p>3.- COBRAR; CUANDO SE OTORQUE ALGUN CREDITO</p> <p>4.- HACER LLEGAR EL PRODUCTO AL CONSUMIDOR FINAL.</p>
<p>DISTRIBUCION</p>	<p>1.- HACER LLEGAR LOS PEDIDOS AL CLIENTE.</p> <p>2.- SURTIR DE MERCANCIA A LOS VENDEDORES.</p>

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA (ANEXO)

AREA (INFORMAL) :	PRODUCCION
ANOTE POR ORDEN DE IMPORTANCIA LAS OFICINAS SECCIONES O UNIDADES QUE INTEGRAN ESTA AREA	ANOTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE REALIZA ESTA OFICINA O UNIDAD
<p>COMPRAS</p> <p style="text-align: center;">Y</p> <p>ABASTECIMIENTOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- REVIZAR LA EXISTENCIA DE MATERIALES SUFICIENTES PARA EL TRABAJO DE LA SEMANA (CONTROL DE INVENTARIO) 2.- ELABORAR LISTA DE MATERIALES FALTANTES 3.- BUSCAR LOS MEJORES PROVEEDORES EN PRECIO Y CALIDAD. 4.- ADQUIRIR O COMPRAR LAS MATERIAS PRIMAS. 5.- ORDENAR Y ACOMODAR LOS MATERIALES.
<p>TRANSFORMACION</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- DISEÑAR Y/O MODIFICAR LOS MOLDES DE LOS CONJUNTOS Y UNIFORMES. 2.- ACOMODAR LA TELA SUFICIENTE DE ACUERDO A LA CANTIDAD POR PRODUCIR. 3.- CORTAR TODAS LAS PIEZAS QUE COMPONEN EL CONJUNTO DE PANTS O DOBOXS. 4.- ARMADO Y COSTURA DE PANTS. 5.- COSTURA DE UNIFORMES. 6.- DESHILAR. 7.- PLANCHAR LOS UNIFORMES DE TAEKWONDO.
<p>CONTROL DE CALIDAD</p> <p style="text-align: center;">Y</p> <p>ALMACENAMIENTO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- REVIZAR QUE LOS PRODUCTOS CUMPLAN CON LA CALIDAD Y CARACTERISTICAS ESPERADAS. 2.- DOBLAR Y ACOMODAR. 3.- EMBOLSAR, EMPAQUETAR Y ALMACENAR EL PRODUCTO TERMINADO.

DESCRIPCION DE LABORES DE PERSONAL

Nombre: RAYMUNDO GONZALEZ GUERRERO Edad: 26 AÑOS
 Departamento o lugar específico en que trabaja: PLANEACION Y DIRECCION
 Fecha de ingreso: ENERO DE 1991 Jornada de trabajo: SIN LIMITE
 Describa las labores que tiene encomendadas (como usted las entiende) que son y como las desarrolla; así mismo indique aproximadamente las horas semanales que dedica a cada actividad. Finalmente indique cada cuando la realiza.

TAREA No.	DESCRIPCION DE LABORES - ACTIVIDADES	HORAS/SEMANA	FRECUENCIA
1	PLANEAR Y PROGRAMAR LA PRODUCCION	1	1 VEZ A LA SEMANA
2	REVISAR EL INVENTARIO DE MATERIAL	1/2 HORA	1 VEZ SEMANAL
3	CONTROLAR LAS HORAS DE ENTRADA Y SALIDA DE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES	1/4 HORA	DIARIO
4	PAGAR A CADA TRABAJADOR CALCULANDO LAS HORAS TRABAJADAS	1/4 HORA	SOLO VIERNES
5	SURTIR LAS MATERIAS PRIMAS	6	1 VEZ A LA SEMANA
6	ACOMODAR TELAS Y MOLDES	6	2 DIAS A LA SEMANA
7	CORTAR TELAS Y FORROS	24	3 DIAS A LA SEMANA
8	ENTREGAR PEDIDOS	5	1 DIA A LA SEMANA
9	ATENDER Y VISITAR A LOS CLIENTES	1/4 HORA	1 O 2 VECES AL DIA

DESCRIPCION DE LABORES DE PERSONAL

Nombre: YOLANDA MONTOYA FLORES Edad: 28 AÑOS
 Departamento o lugar específico en que trabaja: PRODUCCION
 Fecha de ingreso: ENERO DE 1991 Jornada de trabajo: 8 HORAS
 Describa las labores que tiene encomendadas (como usted las entiende) que son y como las desarrolla; así mismo indique aproximadamente las horas semanales que dedica a cada actividad. Finalmente indique cada cuando la realiza.

TAREA No.	DESCRIPCION DE LABORES - ACTIVIDADES	HORAS/SEMANA	FRECUENCIA
1	DISENO DE MOLDES Y MODELOS	2	MENSUAL
2	COSTURA EN MAQUINA DE OVER	3	DIARIO
3	SUPERVISION DEL TRABAJO DE LAS OBRERAS	8	DIARIO
4	COSTURA RECTA (PEGAR CIERRES)	1	DIARIO
5	DESHILAR	3	SOLO VIERNES
6	ACOMODAR Y EMPAQUETAR LOS PANTS	1.5	SOLO VIERNES
7	PLANCHAR LOS UNIFORMES	.5	1 DIA A LA SEMANA

DESCRIPCION DE LABORES DE PERSONAL

Nombre: LAURA RODRIGUEZ DOMINGUEZ		Edad: 16 AÑOS	
Departamento o lugar específico en que trabaja: PRODUCCION (COSTURA)			
Fecha de ingreso: 16 DE MARZO DE 1992		Jornada de trabajo: 4 HORAS	
Describa las labores que tiene encomendadas (como usted las entiende) que son y como las desarrolla; así mismo indique aproximadamente las horas semanales que dedica a cada actividad. Finalmente indique cada cuando la realiza.			
TAREA No.	DESCRIPCION DE LABORES - ACTIVIDADES	HORAS/SEMANA	FRECUENCIA
1	COSTURA EN OVER	17	DIARIO
2	CORTAR ELASTICOS	.5	1 VEZ SEMANAL
3	AUXILIAR EN EL ACOMODAMIENTO DE TELAS	.5	1 VEZ SEMANAL
4	DESHILAR	2	1 VEZ SEMANAL
5	ABRIR LAS BOLSAS	.5	2 DIAS A LA SEMANA
6	PREPARAR LAS PIEZAS PARA LAS BOLSAS	.5	1 DIA A LA SEMANA
7	PONER FORROS A LOS PANTALONES	.5	2 DIAS A LA SEMANA

APRECIACIONES DEL PERSONAL Y SU DESEMPEÑO

PUESTO	COMPRAS Y ABASTECI- MIENTOS	DISEÑO Y SUPER- VISION	CORTADOR	OVERLISTA	COSTURERA RECTA 1	COSTURERA RECTA 2	VENDEDOR
TIEMPO TRABAJANDO EN LA EMPRESA	12 MESES	12 MESES	12 MESES	6 MESES	8 MESES	2 MESES	12 MESES
CONDICIONES DEL EQUIPO QUE UTILIZA	REGULAR	BUENO	DEFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	REGULAR
ES NECESARIO SU TRABAJO A LA EMPRESA	SI	SI	SI	SI	SI	NO INDISPENSABLE	SI
REALIZA BIEN SU FUNCION	SI	SI	REGULAR	SI	SI	SI	SI
NECESITA CAPACITACION	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI
RECIBE ORDENES DE UN SOLO JEFE	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI
TIENE EXCESO DE TRABAJO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO
GEOGRAFICAMENTE ESTA UBICADO EN FORMA FUNCIONAL	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI
SU PRESENTACION ES ADECUADA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TIENE INICIATIVA	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI
ES CUMPLIDO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO
ES DINAMICO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ES INTELIGENTE	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ES CONFLICTIVO	NO	UN POCO	NO	NO	NO	NO	NO

EVALUACION

PARAMETROS Y CEDULAS DE PUNTUACION

HOJAS DE EVALUACION

MATRIZ DE PUNTUACIONES

NIVELES DE EFICIENCIA

ANALISIS

PARAMETROS DE MEDICION

El nivel de eficiencia de la organizacion, se medira en base al proceso administrativo el que se compone de 4 elementos. Por lo tanto cada uno de estos, tendra un valor del 25 % del total, que a su vez individualmente integraran el 100 % para los subelementos que lo componen. Quedando asi los dos primeros con un rango de 8 a 20 puntos y los ultimos con una puntuacion maxima de 25, por encontrarse constituidos por 5 y 4 subelementos respectivamente.

La siguiente cedula contiene el puntaje que se le asignara a cada subelemento, de acuerdo al grado en que se encuentre aplicado o establecido, dentro de la empresa.

EVALUACION	GRADO	PUNTOS POR APLICAR			
		PLANERACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
CARENCIA	I	8	8	8	8
DEFICIENTE INADECUADO	II	5	5	6.25	6.25
ELEMENTAL MINIMO	III	10	10	12.5	12.5
ADECUADO ACEPTABLE	IV	15	15	18.75	18.75
OPTIMO EXCELENTE	V	20	20	25	25

HOJA DE EVALUACION

DEPARTAMENTO: PLANEACION Y DIRECCION GENERAL
ELEMENTO: I PLANEACION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- OBJETIVOS:</p> <p>SE EVALUA LA DETERMINACION CLARA Y PRECISA DE OBJETIVOS ; A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, QUE TIENE LA EMPRESA.</p>	III	10	SE ENTIENDE QUE SI EXISTEN OBJETIVOS GENERALES A LARGO PLAZO, EN LOS QUE EL TALLER FIJA SU ATENCION, SIN EMBARGO, ESTOS NO ESTAN DEFINIDOS POR ESCRITO Y POR LO MISMO, SE PIERDE LA ESENCIA DE LA MICROEMPRESA.
<p>2.- METAS :</p> <p>SE EVALUA EL ESTABLECIMIENTO FORMAL POR ESCRITO, DE METAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA PARA LA CONSECUION DE SUS OBJETIVOS.</p>	II	5	EXISTEN METAS POR ALCANZAR PARA CADA OBJETIVO, PERO NO POR ESCRITO, Y NO SE SABE SI SE VAN LOGRANDO Y EN QUE MEDIDA EL TALLER SE VA HACER CERCANDO A LOS OBJETIVOS.
<p>3.- REGLAS Y POLITICAS:</p> <p>SE CALIFICA LA EXISTENCIA PRECISA DE ESTOS ASPECTOS, QUE REGULAN Y ORIENTAN RESPECTIVAMENTE LA ACCION Y DECISION A TOMARSE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.</p>	II	5	SE CUENTA CON LINEAS GENERALES DE ACCION Y DIRECCION, PERO SON MINIMAS E INFORMALES; SIN EMBARGO, PERMITEN QUE NO SE PIERDA LA COORDINACION Y DIRECCION DEL TRABAJO
<p>4.- PROGRAMAS O PLANES DE TRABAJO:</p> <p>SE OBSERVA LA EXISTENCIA DEL METODO ORDENADO PARA TRABAJAR EN EQUIPO, O LA SECUENCIA DE OPERACIONES CON SU RESPECTIVO TIEMPO. PARA CUMPLIR CON LAS TAREAS U OBJETIVOS FIJADOS.</p>	III	10	SE CONSIDERA QUE LA UNIDAD CUENTA CON DISPOSICIONES MINIMAS Y LAS SECUENCIAS ESTABLECIDAS SON INFORMALES, PERO PERMITEN EL DESARROLLO DEL TRABAJO, AUN CUANDO EN OCASIONES RETRASAN O HACEN MAS DIFICIL LA CONSECUION DE LAS METAS Y OBJETIVOS FIJADOS.
<p>5.- PRESUPUESTOS Y PROMOSTICOS:</p> <p>SE EVALUA LA EXISTENCIA DE DOCUMENTOS CON DATOS MONETARIOS Y/O EN UNIDADES DE LAS COMPRAS, VENTAS Y GASTOS ESTIMADOS PARA UN PERIODO DETERMINADO.</p>	III	10	SE CUENTA CON ALGUNOS DOCUMENTOS COMO: PRESUPUESTOS DE LOS COSTOS DE PRODUCCION, CONTROL DE ASISTENCIAS Y ESTIMACION DE LAS VENTAS POR MES, PERO NO SON SUFICIENTES Y SOBRE TODO, ESTE ULTIMO NO TIENE BASES CUANTITATIVAS.
T O T A L E S		40	

HOJA DE EVALUACION

DEPARTAMENTO: PLANEACION Y DIRECCION GENERAL

ELEMENTO : II ORGANIZACION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- ESTRUCTURA ORGANICA: SE EVALUA SI EXISTE UN ORGANIGRAMA FORMAL, DONDE SE ESPECIFIQUEN LOS NIVELES JERARQUICOS EXISTENTES, ASI COMO LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, DADAS EN LAS UNIDADES.</p>	I	0	EL TALLER CARECE DE UNA REPRESENTACION GRAFICA, DONDE SE PUEDAN UBICAR ESPECIFICAMENTE LOS NIVELES JERARQUICOS O DIFERENTES DEPARTAMENTOS O UNIDADES EXISTENTES.
<p>2.- DELEGACION DE AUTORIDAD: SE CALIFICA SI SE ENCUENTRAN DETERMINADOS, POR ESCRITO, LOS RANGOS DE AUTORIDAD, ASI COMO LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES PARA CADA NIVEL.</p>	II	5	NO SE ENCUENTRA DEFINIDOS FORMALMENTE LOS NIVELES DE AUTORIDAD, NI SE ESPECIFICA DE QUIEN RECIBE ORDENES CADA EMPLEADO. SE TIENE CENTRALIZADA LA AUTORIDAD, PERO ESTO ES A CONSECUENCIA DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA.
<p>3.- MANUAL DE ORGANIZACION: SE EVALUA LA PRESENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION, DONDE SE CONTEMPLAN: OBJETIVOS, POLITICAS Y FUNCIONES ESPECIFICAS PARA CADA UNIDAD O SECCION DE LA EMPRESA.</p>	I	0	NO SE TIENE DICHO DOCUMENTO, POR LO QUE TAMPOCO EXISTEN DEPARTAMENTOS DEFINIDOS, NI FUNCIONES DE MANERA FORMAL O ESCRITA.
<p>4.- SELECCION Y RECLUTAMIENTO: SE CUANTIFICA LA EXISTENCIA DE INSTRUMENTOS O METODOS, PERFILES, ETC., PARA LA SELECCION, CAPACITACION, DESARROLLO Y EVALUACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.</p>	I	0	NO EXISTE A LA FECHA ALGUN INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, ASI MISMO, NO HAY METODOS DE RECLUTAMIENTO. TAL VEZ PORQUE HASTA ESTOS MOMENTOS; NO SE HA NECESITADO O NO SE HA PODIDO EMPLEAR MAS TRABAJADORES.
<p>5.-COORDINACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS: SE EVALUA QUE EXISTAN PROCEDIMIENTOS Y NORMAS QUE FACILITEN LA ARMONIA Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, TECNICOS, MATERIALES Y FINAN.</p>	III	10	SE CARECE DE PROCEDIMIENTOS POR ESCRITO; PERO EN LA DIRECCION SE HA LOGRADO COORDINAR LAS ACTIVIDADES PARA OBTENER BUEN PROVECHO DE LOS RECURSOS.
T O T A L E S		15	

HOJA DE EVALUACION

DEPARTAMENTO: PLANEACION Y DIRECCION GENERAL

ELEMENTO: III DIRECCION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- DELEGACION:</p> <p>SE EVALUA QUE EXISTAN OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ACORDES A CADA MIEMBRO O UNIDAD DE LA EMPRESA...</p>	III	12.5	SE HA DELEGADO Poca AUTORIDAD, PERO BASTA PARA QUE SE CUMPLAN LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS. POR OTRO LADO EN ESTE DEPARTAMENTO EXISTE UN POCO DE INSUBORDINACION, ESTO SE DEBE AL TIPO DE RELACION (FAMILIAR) QUE HAY ENTRE EL DIRECTOR Y EL SUPERVISOR.
<p>2.- SUPERVISION:</p> <p>SE EVALUA LA CAPACIDAD QUE TIENE EL PERSONAL CON MANDO, PARA INSPECCIONAR QUE EL RESTO DEL PERSONAL CUMPLA CON SU TRABAJO ASIGNADO.</p>	III	12.5	SE TIENE BUEN CONTROL DE ESTA ACTIVIDAD; CONTINUAMENTE SE VERIFICA QUE CADA EMPLEADO ESTE LABORANDO Y SIGUIENDO LAS NORMAS ESTABLECIDAS, AUNQUE ESTAS SEAN INFORMALES.
<p>3.- COMUNICACION:</p> <p>AQUI SE EVALUA LA EFECTIVIDAD DE LOS MEDIOS FORMALES DE COMUNICACION, ASI COMO LA APLICACION DE LOS MEDIOS APROPIADOS, PARA DAR ORDENES O INSTRUCCIONES (ORAL, ESCRITO, AUDIOVISUALES, ETC.)</p>	IV	19.75	AFORTUNADAMENTE SE TIENE MUY BUEN FLUJO DE INFORMACION; YA SEA ORAL O ESCRITA. DEBIDO PRECISAMENTE A LA RELACION FAMILIAR QUE PREVALECE EN ESTE DEPARTAMENTO.
<p>4.- COORDINACION:</p> <p>SE CUANTIFICA EN QUE MEDIDA SE ORIENTAN O COORDINAN LAS ACCIONES DEL ELEMENTO HUMANO CON LOS DEMAS RECURSOS DEL ORGANISMO, A FIN DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.</p>	III	12.5	EXISTE BUENA ARMONIA ENTRE LOS RECURSOS; SIN EMBARGO TODAVIA EXISTEN MOMENTOS EN QUE SE CARGA EL TRABAJO. SOBRE TODO POR FALTA DE TIEMPO PARA PODER PLANEAR Y ORGANIZAR MEJOR EL TRABAJO.
TOTALES		55.25	

HOJA DE EVALUACION

DEPARTAMENTO: PLANEACION Y DIRECCION GENERAL
ELEMENTO: IV CONTROL

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- ESTANDARES: SE EVALUA SI EXISTEN ESTANDARES PLENAMENTE DEFINIDOS, QUE SIRVAN DE BASE DE COMPARACION, EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.</p>	I	8	NO EXISTE NINGUN DATO O ESTANDAR ESTABLECIDO PARA PODER EXIGIR RESULTADOS O DESEMPEÑO DE LA DIRECCION. LO UNICO QUE SE SABE ES QUE APROXIMADAMENTE SE TIENE UN 35% DE UTILIDAD. POR LO QUE SE PUEDE DECIR QUE EL TALLER ESTA FUNCIONANDO DENTRO DEL ESTANDAR PARA LA INDUSTRIA.
<p>2.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: SE CALIFICARA LA EXISTENCIA Y/O FUNCIONALIDAD DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE UTILIZAN EN LA UNIDAD; CONSIDERANDO: FORMATOS, REPORTES Y OTROS DOCUMENTOS UTILIZADOS.</p>	III	12.5	SE TIENEN INPLANTADOS ALGUNOS SISTEMAS DE CONTROL COMO SON: TARJETAS DE ASISTENCIAS, DENTRO DE LA MISMA SECCION EL CALCULO DE LOS SALARIOS. POR OTRO LADO; TABULADORES DE PRECIOS, CONTROL Y CALCULO DE LOS COSTOS DE PRODUCCION.
<p>3.- MANUALES DE OPERACION: SE EVALUARA LA EXISTENCIA Y/O EFICACIA DE LOS MANUALES DE OPERACION QUE ORIENTEN LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD ESTUDIADA.</p>	II 5	6.25	NO EXISTE NINGUN MANUAL. SOLO EL PROCEDIMIENTO PARA LAS VENTAS, ASI COMO LA PROGRAMACION DE LA PRODUCCION SEMANAL SE TIENE SISTEMANTIZADA, PERO NO ESTAN DEFINIDOS POR ESCRITO.
<p>4.- MEDICION DE RESULTADOS: AQUI SE CUANTIFICARA LAS MEDIDAS E INSTRUMENTOS DE CONTROL EXISTENTES, UTILIZADOS PARA DETERMINAR EL GRADO DE AVANCE EN LOS PROGRAMAS O PLANES. ASI MISMO SE CUANTIFICA HASTA QUE PUNTO, FUERON ALCANZADOS LOS OBJETIVOS O RESULTADOS ESPERADOS.</p>	II	5.25	DEBIDO A LA FALTA DE ESTANDARES, NO SE SABE EN QUE MEDIDA SE ESTAN O NO LOGRANDO LAS METAS ESTABLECIDAS. AMORA BIEN, EXISTEN DOS CONTROLES EN PIRICOS; UNO ES LA CANTIDAD PRODUCIDA SEMANALMENTE CONTRA LAS VENTAS, Y EL OTRO ES QUE POCO A POCO SE VA DISMINUYENDO LOS DESPERDICIOS O CORRIGIENDO ERRORES.
T O T A L E S		35	

HOJA DE EVALUACION
DEPARTAMENTO : PRODUCCION
ELEMENTO : I PLANEACION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
1.- OBJETIVOS: SE EVALUA LA DETERMINACION CLARA Y PRECISA DE OBJETIVOS : A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, QUE TIENE LA EMPRESA.	III	10	SI EXISTEN LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO, SOLO QUE NO ESTAN DETERMINADOS POR ESCRITO Y A LA FECHA EL PERSONAL LOS DESCONOCE.
2.- METAS : SE EVALUA EL ESTABLECIMIENTO FORMAL POR ESCRITO, DE METAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA PARA LA CONSECUION DE SUS OBJETIVOS.	III	10	CADA OBJETIVO TIENE FASES POR ALCANZAR Y ESTAS SE TIENEN CONTEMPLADAS PERO NO ESTAN POR ESCRITO. POR LO QUE EN OCASIONES SE PIERDE LA RUTA PARA CONSEGUIR ESOS OBJETIVOS.
3.- REGLAS Y POLITICAS: SE CALIFICA LA EXISTENCIA PRECISA DE ESTOS ASPECTOS, QUE REGULAN Y ORIENTAN RESPECTIVAMENTE LA ACCION Y DECISION A TOMARSE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.	III	10	AUNQUE NO POR ESCRITO, PERO EL PERSONAL SABE QUE LO MAS IMPORTANTE PARA EL TALLER ES HACER BIEN LAS COSAS, CON CALIDAD Y MEJORARLA CADA DIA A CUALQUIER COSTO.
4.- PROGRAMAS O PLANES DE TRABAJO: SE OBSERVA LA EXISTENCIA DEL METODO ORDENADO PARA TRABAJAR EN EQUIPO, O LA SECUENCIA DE OPERACIONES CON SU RESPECTIVO TIEMPO. PARA CUMPLIR CON LAS TAREAS U OBJETIVOS FIJADOS.	II	5	NO EXISTEN METODOS. LA MANERA DE REALIZAR EL TRABAJO ES TOTALMENTE EMPIRICO, SIN EMBARGO, COMO EL TRABAJO ES POCO NO SE HAN TENIDO MUCHOS PROBLEMAS PARA LA FLUIDEZ DE LOS PROCESOS. AUNQUE AVECES PARECEN SER LENTOS.
5.- PRESUPUESTOS Y PRONOSTICOS: SE EVALUA LA EXISTENCIA DE DOCUMENTOS CON DATOS MONETARIOS Y/O EN UNIDADES DE LAS COMPRAS, VENTAS Y GASTOS ESTIMADOS PARA UN PERIODO DETERMINADO.	III	10	NO SE TIENEN PRONOSTICOS. SOLO HAY UNA ESTIMACION EMPIRICA DE LAS VENTAS Y DE LA PRODUCCION QUE SE NECESITA. POR EL LADO DE LOS COSTOS: SI SE CUENTA CON UN PRESUPUESTO ACTUALIZADO.
T O T A L E S		45	

HOJA DE EVALUACION

DEPARTAMENTO: PRODUCCION
ELEMENTO : II ORGANIZACION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- ESTRUCTURA ORGANICA: SE EVALUA SI EXISTE UN ORGANIGRAMA FORMAL, DONDE SE ESPECIFIQUEN LOS NIVELES JERARQUICOS EXISTENTES, ASI COMO LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, DADAS EN LAS UNIDADES.</p>	I	8	NO SE TIENE EL ORGANIGRAMA Y LOS NIVELES JERARQUICOS ESTAN DETERMINADOS POR LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN.
<p>2.- DELEGACION DE AUTORIDAD: SE CALIFICA SI SE ENCUENTRAN DETERMINADOS, POR ESCRITO, LOS RANGOS DE AUTORIDAD, ASI COMO LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES PARA CADA NIVEL.</p>	II	5	NO SE TIENEN BIEN DETERMINADAS LAS RESPONSABILIDADES, AUNQUE EXISTE DELEGACION DE AUTORIDAD PERO NO SE SABE EN QUE MEDIDA, YA QUE ESTO SE HA ESTABLECIDO POR LA RELACION FAMILIAR; ES DECIR DE TIA-SOBRINA, ESPOSO A ESPOSA, ETC.
<p>3.- MANUAL DE ORGANIZACION: SE EVALUA LA PRESENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION, DONDE SE CONTEMPLA: OBJETIVOS, POLITICAS Y FUNCIONES ESPECIFICAS PARA CADA UNIDAD O SECCION DE LA EMPRESA.</p>	I	8	SE CARECE DEL DOCUMENTO AUNQUE A LA FECHA SE HA LABORADO ARMONICAMENTE. CADA OBRERO TRABAJA Y SE PREOCUPA POR REALIZAR BIEN SUS FUNCIONES.
<p>4.- SELECCION Y RECLUTAMIENTO: SE CUANTIFICA LA EXISTENCIA DE INSTRUMENTOS O METODOS, PERFILES, ETC., PARA LA SELECCION, CAPACITACION, DESARROLLO Y EVALUACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.</p>	II	5	NO SE TIENE NINGUN METODO, SIN EMBARGO HAY LABORANDO DE LA CAPACITACION, ESTA SOLO SE DIO AL PRINCIPIO. ACTUALMENTE NO SE HA SENTIDO LA NECESIDAD DE RECLUTAR MAS PERSONAL.
<p>5.- COORDINACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS: SE EVALUA QUE EXISTAN PROCEDIMIENTOS Y NORMAS QUE FACILITEN LA ARMONIA Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, TECNICOS, MATERIALES Y FINAN.</p>	III	10	PESE A NO EXISTIR PROCEDIMIENTOS FORMALES LA COMUNICACION Y CONFIANZA HA PERMITIDO DESARROLLAR DE MANERA EFECTIVA LAS ACTIVIDADES, PERO EN OCA-SIONES HAY TIEMPO DE ESPERA Y OTRAS DE MUCHO TRABAJO.
T O T A L E S		20	

HOJA DE EVALUACION

DEPARTAMENTO : PRODUCCION
ELEMENTO : III DIRECCION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- DELEGACION: SE EVALUA QUE EXISTAN OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ACORDES A CADA MIEMBRO O UNIDAD DE LA EMPRESA.</p>	IV	18.75	NO SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION DONDE SE DEFINAN FUNCIONES, PERO COMO EL PERSONAL CUENTA CON EXPERIENCIA EN SU ACTIVIDAD, SE HA PODIDO UBICAR A LA PERSONA IDONEA AL PUESTO, PERO TODAVIA FALTA POR DELEGAR ALGUNAS ACTIVIDADES.
<p>2.- SUPERVISION: SE EVALUA LA CAPACIDAD QUE TIENE EL PERSONAL CON MANDO; PARA INSPECCIONAR QUE EL RESTO DEL PERSONAL CUMPLA CON SU TRABAJO ASIGNADO.</p>	III	12.5	POR LA RELACION FAMILIAR Y LA AMISTAD NO ES MUY NECESARIO ESTAR PRESIONANDO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES; SIN EMBARGO SE PRESTA ATENCION A DETALLES QUE VAN SURGIENDO EN CUANTO AL SISTEMA PRODUCTIVO.
<p>3.- COMUNICACION: AQUI SE EVALUA LA EFECTIVIDAD DE LOS MEDIOS FORMALES DE COMUNICACION, ASI COMO LA APLICACION DE LOS MEDIOS APROPIADOS, PARA DAR ORDENES O INSTRUCCIONES (ORAL, ESCRITO, AUDIOVISUALES, ETC.)</p>	IV	18.75	LAS INSTRUCCIONES VERBALES SE VAN DANDO DE ACUERDO AL AVANCE DEL TRABAJO EN EL DIA Y ESTO ES EFECTIVO AUN CUANDO LAS ACTIVIDADES SON VARIADAS. SE UTILIZA TAMBIEN UN SISTEMA POR ESCRITO. ESTO ES, MEDIANTE UN PIZARRON O BIEN EN TARJETAS SE DAN LAS INSTRUCCIONES; SOBRE TODO A LA COSTURERA DE OVER.
<p>4.- COORDINACION: SE CUANTIFICA EN QUE MEDIDA SE ORIENTAN O COORDINAN LAS ACCIONES DEL ELEMENTO HUMANO; CON LOS DEMAS RECURSOS DEL ORGANISMO, A FIN DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.</p>	III	12.5	SE DA BUENA COORDINACION, DEBIDO A QUE TODOS SABEN DESEMPEÑAR VARIAS FUNCIONES, PROPIAMENTE FUNCIONAN COMO CO-DIMES, ESTO SE PRESTA POR LA DENESION DEL TRABAJO. PERO A SU VEZ REPERCUTE EN LA FALTA DE ESPECIALIZACION, ADEMÁS EL TRABAJO SALE A FLOTE. PERO ES MUY COMUN QUE UNA MAQUINA OVER Y UNA RECTA ESTEN PARADAS.
T O T A L E S		62.5	

HOJA DE EVALUACION

DEPARTAMENTO : PRODUCCION

ELEMENTO: IV CONTROL

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- ESTANDARES: SE EVALUA SI EXISTEN ESTANDARES PLENAMENTE DEFINIDOS, QUE SIRVAN DE BASE DE COMPARACION, EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.</p>	II	6.25	NO SE TIENEN DEFINIDOS, SIN EMBARGO EXISTE EL CONOCIMIENTO DE CUAL ES LA CALIDAD O CARACTERISTICAS GENERALES QUE DEBEN DE REUNIR LOS PRODUCTOS PARA SER ACEPTADOS.
<p>2.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: SE CALIFICARA LA EXISTENCIA Y/O FUNCIONALIDAD DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE UTILIZAN EN LA UNIDAD; CONSIDERANDO: FOMATOS, REPORTES Y OTROS DOCUMENTOS UTILIZADOS.</p>	II	6.25	NO HAY ACTUALMENTE NINGUN PROCEDIMIENTO PLENAMENTE ESTABLECIDO. AHORA BIEN, LA PRACTICA Y CONOCIMIENTOS DEL RANCO, HAN AYUDADO A IMPLANTAR UN SISTEMA INFORMAL Y SIN CONTROL DE TIEMPOS PERO ORDENADO.
<p>3.- MANUALES DE OPERACION: SE EVALUARA LA EXISTENCIA Y/O EFICACIA DE LOS MANUALES DE OPERACION QUE ORIENTEN LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD ESTUDIADA.</p>	I	8	LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN NO LLEVAN UN ORDEN O FLUJO FORMAL, PERO A LA FECHA ESTAS HAN PERMITIDO REALIZAR EL TRABAJO:
<p>4.- MEDICION DE RESULTADOS: AQUI SE CUANTIFICARA LAS MEDIDAS E INSTRUMENTOS DE CONTROL EXISTENTES, UTILIZADOS PARA DETERMINAR EL GRADO DE AVANCE EN LOS PROGRAMAS O PLANES. ASI MISMO SE CUANTIFICA HASTA QUE PUNTO, FUERON ALCANZADOS LOS OBJETIVOS O RESULTADOS ESPERADOS.</p>	II	6.25	LOS SISTEMAS DE CONTROL SON NULOS, UNICAMENTE SE CUIDA LA CALIDAD Y SE VE EL AVANCE EN LA PRODUCCION DE ACUERDO A LA CANTIDAD TERMINADA A FIN DE SEMANA. POR ESTA RAZON ES MUY FRECUENTE QUE SE VAYA AL DIA, O INCLUSO SE ATRASE LA ENTREGA DE PEDIDOS.
T O T A L E S		13.75	

HOJA DE EVALUACION

DEPARTAMENTO : VENTAS
ELEMENTO : I PLANEACION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1 .- OBJETIVOS; SE EVALUA LA DETERMINACION CLARA Y PRECISA DE OBJETIVOS : A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, QUE TIENE LA EMPRESA.</p>	II	5	LOS OBJETIVOS NO ESTAN POR ESCRITO, PERO SE CONOCE LA FINALIDAD DEL AREA DE VENTAS. ASI COMO LA MANERA DE REALIZAR LA VENTA DE LOS PRODUCTOS.
<p>2 .- METAS : SE EVALUA EL ESTABLECIMIENTO FORMAL POR ESCRITO, DE METAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA PARA LA CONSECUION DE SUS OBJETIVOS.</p>	II	5.	DE IGUAL MANERA QUE EL PUNTO ANTERIOR; SE TIENE LA IDEA DE COMO SE VAN A CONSEGUIR ESOS FINES, PERO NO HAN SIDO ESTABLECIDOS POR ESCRITO POR LO QUE SE DESCONOCE SI SON ADECUADOS O SUPERFLUOS.
<p>3 .- REGLAS Y POLITICAS: SE CALIFICA LA EXISTENCIA PRECISA DE ESTOS ASPECTOS, QUE REGULAN Y ORIENTAN RESPECTIVAMENTE LA ACCION Y DECISION A TOMARSE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.</p>	III	10	EXISTEN ALGUNAS POLITICAS PARA EL SISTEMA DE VENTAS Y FUNCIONAN, PERO SE SE DEBEN DE BUSCAR OTRAS MAS ADECUADAS AL MERCADO; DE ACUERDO A LA DEMANDA Y LAS CARACTERISTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA.
<p>4 .- PROGRAMAS O PLANES DE TRABAJO: SE OBSERVA LA EXISTENCIA DEL METODO ORDENADO PARA TRABAJAR EN EQUIPO, O LA SECUENCIA DE OPERACIONES CON SU RESPECTIVO TIEMPO. PARA CUMPLIR CON LAS TAREAS U OBJETIVOS FIJADOS.</p>	I	0	NO EXISTE NINGUN IMPLEMENTO Y TAL VEZ POR LO MISMO NO SE HA PODIDO INCREMENTAR NI CIMENTAR UNA BUENA CARTEIRA DE CLIENTES, YA SEAN MAYORISTAS O MINORISTAS.
<p>5 .- PRESUPUESTOS Y PROMOSTICOS: SE EVALUA LA EXISTENCIA DE DOCUMENTOS CON DATOS MONETARIOS Y/O EN UNIDADES DE LAS COMPRAS, VENTAS Y GASTOS ESTIMADOS PARA UN PERIODO DETERMINADO.</p>	II	5	SE CUENTA SOLAMENTE CON UN PRESUPUESTO PARA DETERMINAR EL COSTO DE LOS PRODUCTOS, PERO POR EL LADO DE LAS CANTIDADES POR VENDER, NO EXISTE NADA FORMAL; SOLO EL CAPTADO POR LA EXPERIENCIA DE SIROS PERIODOS.
T O T A L E S		25	

HOJA DE EVALUACION

DEPARTAMENTO : VENTAS

ELEMENTO : ORGANIZACION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1 .- ESTRUCTURA ORGANICA: SE EVALUA SI EXISTE UN ORGANIGRAMA FORMAL, DONDE SE ESPECIFIQUEN LOS NIVELES JERARQUICOS EXISTENTES, ASI COMO LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, DADAS EN LAS UNIDADES.</p>	1	0	SE CARECE ABSOLUTAMENTE DE LA REPRESENTACION GRAFICA DE LAS UNIDADES QUE CONFORMAN ESTE DEPARTAMENTO.
<p>2 .- DELEGACION DE AUTORIDAD: SE CALIFICA SI SE ENCUENTRAN DETERMINADOS, POR ESCRITO, LOS RANGOS DE AUTORIDAD, ASI COMO LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES PARA CADA NIVEL.</p>	II	5	SE HA DELEGADO SOLO UN POCO DE LAS FUNCIONES DE ESTA AREA, DEBIDO A QUE EL DUEÑO ES QUIEN PROPIAMENTE LAS REALIZA DE MANERA PERSONAL O POR ALGUNOS VENDEDORES A LOS QUE SE LES OTORGA CREDITO Y MUESTRAS PARA QUE OFRESCAN EL PRODUCTO.
<p>3 .- MANUAL DE ORGANIZACION: SE EVALUA LA PRESENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION, DONDE SE CONTEMPLAN: OBJETIVOS, POLITICAS Y FUNCIONES ESPECIFICAS PARA CADA UNIDAD O SECCION DE LA EMPRESA.</p>	II	5	NO EXISTE, AUNQUE LAS VENTAS SE ENCUENTRAN DISTRIBUIDAS EN DOS ARTICULOS EL CONJUNTO DE PANTS, DONDE SE CUENTA CON CLIENTES QUE A SU VEZ REVENDEN EL PRODUCTO; YA SEA AL MENUDO O MEDIO MAYOREO. POR EL LADO DE LOS UNIFORMES ESTAS LAS REALIZA EL PROPIO DUEÑO.
<p>4 .- SELECCION Y RECLUTAMIENTO: SE CUANTIFICA LA EXISTENCIA DE INSTRUMENTOS O METODOS, PERFILES, ETC., PARA LA SELECCION, CAPACITACION, DESARROLLO Y EVALUACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.</p>	III	10	LA SELECCION DE LOS CLIENTES-VENDEDORES, ES MEDIANTE UN ANALISIS CUALITATIVO (SUPERFICIAL), QUE CONSISTE EN VER SU UBICACION EN LAS PLAZAS, EL TIPO DE PRODUCTOS QUE VENDE. EL MISMO PROCEDIMIENTO SE EMPLEA PARA FAMILIARES Y AMIGOS QUE GANAN UN PORCENTAJE POR VENTA.
<p>5 .- COORDINACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS: SE EVALUA QUE EXISTAN PROCEDIMIENTOS Y NORMAS QUE FACILITEN LA ARMONIA Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, TECNICOS, MATERIALES Y FINAN.</p>	III	10	EL APROVECHAMIENTO DE RECURSOS ES REGULAR; HABLANDO DE LOS FINANCIEROS; SE UTILIZA AL MAXIMO, PERO FALTA PARA EVITAR DESPERDICIO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA, YA QUE HAY MOMENTOS EN QUE LOS CLIENTES SE QUEDAN SIN MERCIANCIA.
T O T A L E S		30	

HOJA DE EVALUACION

DEPARTAMENTO : VENTAS
ELEMENTO : III DIRECCION

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- DELEGACION: SE EVALUA QUE EXISTAN OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ACORDES A CADA MIEMBRO O UNIDAD DE LA EMPRESA.</p>	II	6.25	SI BIEN ES CIERTO QUE NO SE HAN DELEGADO FUNCIONES, QUE LA COORDINACION Y BUSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES RADICA EN EL DUENO; ESTO SE DEBE A LA DIMENSION DEL TALLER Y A LA MISMA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO. YA QUE EL TENER UNA FUERZA DE VENTAS MAYOR, IMPLICARIA TAMBIEN UN PODER DE PRODUCCION MAYOR.
<p>2.- SUPERVISION: SE EVALUA LA CAPACIDAD QUE TIENE EL PERSONAL CON MANDO; PARA INSPECCIONAR QUE EL RESTO DEL PERSONAL CUMPLA CON SU TRABAJO ASIGNADO.</p>	IV	18.75	AQUI SE HA DADO ESTA CALIFICACION, PORQUE LOS VENDEDORES NO PERTENECEN A LA ORGANIZACION, ENTONCES; NO ES POSIBLE CONTROLAR SU ACTUACION. SIN EMBARGO EXISTE UN POCO DE CONTROL Y EXIGENCIA EN CUANTO A QUE SE LES OTORGA CREDITO.
<p>3.- COMUNICACION: AQUI SE EVALUA LA EFECTIVIDAD DE LOS MEDIOS FORMALES DE COMUNICACION, ASI COMO LA APLICACION DE LOS MEDIOS APROPIADOS, PARA DAR ORDENES O INSTRUCCIONES (ORAL, ESCRITO, AUDIOVISUALES, ETC.)</p>	II	6.25	SE CUENTA CON TELEFONO POR MEDIO DEL CUAL LOS CLIENTES SOLICITAN MERCANCIA, PERO HACE FALTA VISITAR A OTROS CLIENTES POTENCIALES Y CONVENCERLOS DE QUE EL PRODUCTO ES BUENO. ASI MISMO, FALTA VISITAR PERIODICAMENTE A LOS CAUTIVOS.
<p>4.- COORDINACION: SE CUANTIFICA EN QUE MEDIDA SE ORIENTAN O COORDINAN LAS ACCIONES DEL ELEMENTO HUMANO; CON LOS DEMAS RECURSOS DEL ORGANISMO, A FIN DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.</p>	III	12.5	SE HA LOGRADO CONSEGUIR QUE LOS CLIENTES-VENDEDORES MANTENGAN UN BUEN NUMERO DE ROTACION DE INVENTARIO, GRACIAS QUE SE TIENE PRESENTE EL PRECIO DE LA COMPETENCIA, PARA OTORGAR UN PRECIO ADECUADO PARA QUE COMPITA Y SOBRE TODO SE LES DA FACILIDAD PARA QUE VENGAN SIN NINGUNA PRESION POR EL CREDITO OTORGADO.
T O T A L E S		43.75	

HOJA DE EVALUACION
DEPARTAMENTO : VENTAS
ELEMENTO : IV CONTROL

SUBELEMENTO	GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
<p>1.- ESTANDARES: SE EVALUA SI EXISTEN ESTANDARES PLENAMENTE DEFINIDOS, QUE SIRVAN DE BASE DE COMPARACION. EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.</p>	II	6.25	NO SE TIENE NINGUNO IMPLEMENTADO, TAN SOLO SE TOMA COMO BASE EL CONOCIMIENTO DE QUE SE COBRO MENSUALMENTE UNA CANTIDAD DETERMINADA Y QUE ESTA CORRESPONDE A LAS UNIDADES VENDIDAS. ASI ESTA ES LA UNICA FORMA DE DETERMINAR SI LAS VENTAS SUBEN, BAJAN O SE MANTIENEN.
<p>2.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: SE CALIFICARA LA EXISTENCIA Y/O FUNCIONALIDAD DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE UTILIZAN EN LA UNIDAD; CONSIDERANDO: FORMATOS, REPORTES Y OTROS DOCUMENTOS UTILIZADOS.</p>	III	12.5	SE TIENE IMPLANTADO UN SISTEMA DE REGISTRO DE LAS VENTAS REALIZADAS POR CADA CLIENTE-VENDEDOR EN UN PERIODO. DE LOS INGRESOS ARROJADOS POR CADA OPERACION. POR OTRO LADO COMO REALMENTE SON POCOS VENDEDORES; NO SE PIERDE EL CONTROL TAN FACILMENTE.
<p>3.- MANUALES DE OPERACION: SE EVALUARA LA EXISTENCIA Y/O EFICACIA DE LOS MANUALES DE OPERACION QUE ORIENTEN LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD ESTUDIADA.</p>	I	0	SE CARECE TOTALMENTE DE UNA GUIA PARA EVALUAR EL DESENVOLVIMIENTO DEL AREA Y SABER SI LAS ACTIVIDADES PARA REALIZAR LAS FUNCIONES, SON ADECUADAS O HAY QUE AJUSTARLAS.
<p>4.- MEDICION DE RESULTADOS: AQUI SE CUANTIFICARA LAS MEDIDAS E INSTRUMENTOS DE CONTROL EXISTENTES, UTILIZADOS PARA DETERMINAR EL GRADO DE AVANCE EN LOS PROGRAMAS O PLANES. ASI MISMO SE CUANTIFICA HASTA QUE PUNTO, FUERON ALCANZADOS LOS OBJETIVOS O RESULTADOS ESPERADOS.</p>	II	6.25	TAMPOCO EXISTEN NIVELES DE MEDICION. SOLAMENTE SE CUANTIFICAN LOS RESULTADOS MEDIANTE EL NUMERO DE UNIDADES VENDIDAS O INGRESOS CAPTADOS EN UN PERIODO. OTRA FORMA, ES EN BASE AL AUMENTO DE LA DEMANDA DE LOS ARTICULOS.
T O T A L E S		25	

MATRIZ DE PUNTUACIONES

ELEMENTO : I PLANEACION					
DEPARTAMENTOS SUBELEMENTOS	PUNTOS LOGRADOS				
	PLANEACION Y DIREC. GENERAL	PRODUCCION	VENTAS	S U M A	NIVEL GRAL. DE EFICIENCIA *
1.- OBJETIVOS	10	10	5	25	41.66 %
2.- METAS	5	10	5	20	33.33 %
3.- REGLAS Y POLITICAS	5	10	10	25	41.66 %
4.- PROGRAMAS O PLANES DE TRABAJO	10	5	0	15	25 %
5.- PRESUPUESTOS Y PRONOSTICOS	10	10	5	25	41.66 %
TOTALES	40	45	25

* = (Suma X 100%) / Puntos maximos por alcanzar en el subelemento

ELEMENTO : II ORGANIZACION					
DEPARTAMENTOS SUBELEMENTOS	PUNTOS LOGRADOS				
	PLANEACION Y DIREC. GENERAL	PRODUCCION	VENTAS	S U M A	NIVEL GRAL. DE EFICIENCIA *
1.- ESTRUCTURA ORGANICA	0	0	0	0	0 %
2.- DELEGACION DE AUTORIDAD	5	5	5	15	25 %
3.- MANUAL DE ORGANIZACION	0	0	5	5	8.33 %
4.- SELECCION Y RECLUTAMIENTO	0	5	10	15	25 %
5.- COORDINACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS	10	10	10	30	50 %
TOTALES	15	20	30

MATRIZ DE PUNTUACIONES

ELEMENTO : III DIRECCION					
DEPARTAMENTOS SUBELEMENTOS	PUNTOS LOGRADOS				
	PLANEACION Y DIREC. GENERAL	PRODUCCION	VENTAS	S U M A	NIVEL GRAL. DE EFICIENCIA *
1.- DELEGACION	12.5	18.75	6.25	37.5	58 %
2.- SUPERVISION	12.5	12.5	18.75	43.75	58.33 %
3.- COMUNICACION	18.75	18.75	6.25	43.75	58.33 %
4.- COORDINACION	12.5	12.5	12.5	37.5	58 %
TOTALES	56.25	62.5	43.75

* = (Suma X 100%) / Puntos maximos por alcanzar en el subelemento

ELEMENTO : IV CONTROL					
DEPARTAMENTOS SUBELEMENTOS	PUNTOS LOGRADOS				
	PLANEACION Y DIREC. GENERAL	PRODUCCION	VENTAS	S U M A	NIVEL GRAL. DE EFICIENCIA *
1.- ESTANDARES	8	6.25	6.25	12.5	16.66 %
2.- SISTEMAS PROCEDIMIENTOS	12.5	6.25	12.5	31.25	41.66 %
3.- MANUALES DE OPERACION	6.25	8	8	6.25	8.33 %
4.- MEDICION DE RESULTADOS	6.25	6.25	6.25	18.75	25 %
TOTALES	25	18.75	25

Resumiendo, para cada elemento del proceso administrativo dentro de las tres areas; encontramos los siguientes valores para los subelementos, que se ordenan de mayor a menor porcentaje de deficiencia:

--De 0 a 25%

Programas o planes de trabajo, estructura orgánica, delegación de autoridad, manual de organización y operación, selección y reclutamiento, estándares y medición de resultados.

--De 26 a 49%

Objetivos, metas, reglas y políticas, presupuestos y pronósticos, así como los sistemas y procedimientos.

Los subelementos restantes se encuentran en un porcentaje del 50 al 58.33% de eficiencia.

Lo anterior será considerado más adelante, en el momento de redactar las recomendaciones o sugerencias, prestando más atención en aquellos factores que más lo necesiten.

Ahora de una manera semejante procederemos a obtener el nivel de eficiencia de toda la empresa; para que con esto se determine cuantitativamente, cuál es la situación del organismo y considerarlo al elaborar las recomendaciones.

NIVELES DE EFICIENCIA

DEPARTAMENTOS ELEMENTOS	TOTAL DE PUNTOS LOGRADOS X 100%				EFICIENCIA % DEL ELEMENTO
	PLANEACION Y DIREC. GENERAL	PRODUCCION	VENTAS	SUMA	
1.- PLANEACION	48 %	45 %	25 %	118	36.66 %
2.- ORGANIZACION	15 %	28 %	38 %	65	21.66 %
3.- DIRECCION	56.25 %	62.5 %	43.75 %	162.5	54.16 %
4.- CONTROL	25 %	18.75 %	25 %	68.75	22.92 %
S U M A	136.25	146.25	123.75	486.25	135.4
GRADO DE EFICIENCIA (SUMA / 4 -ELEMENTOS-)	34.06 %	36.56 %	38.94 %	181.56	33.85 %

* Suma / 3 (No. de departamentos)

Con el analisis del cuadro anterior y considerando ahora el grado de eficiencia de los departamentos, procederemos a calcular el nivel de eficiencia logrado por la empresa en su totalidad. Dandole un porcentaje de la 3a. parte a cada departamento; lo que se puede realizar mediante la siguiente operacion:

Suma de los
porcentajes
alcanzados
por cada
departamento

$$\frac{\text{SUMA DE LOS PORCENTAJES ALCANZADOS}}{\text{NUMERO DE DEPARTAMENTOS}} = \text{NIVEL DE EFICIENCIA DE LA EMPRESA}$$

$$181.56 \% \div 3 = \underline{\underline{33.85 \%}}$$

ANALISIS

La forma en que se realizó y en la cual aparecerá este apartado, es en base al proceso administrativo. Aquí describo los factores o subelementos en los que se tiene gran deficiencia y de una manera general; cuáles son las causas y cómo podrían corregirse.

PLANEACION:

Analizando cuantitativamente este elemento, se puede apreciar que ese 36.66% de eficiencia es muy bajo, sobre todo considerando que es un trabajo de escritorio y que el dueño cuenta con los conocimientos teóricos para desarrollar una buena planeación.

De manera general se concluye que las principales fallas son: la falta de determinación formal de cada subelemento que integran esta fase, lo que impide saber si las funciones y resultados están siendo aceptables o no. Ahora bien es conveniente que para definir cada uno de estos factores; se analicen para que sean objetivos en cuanto a las características del taller y sean implantadas lo más pronto posible.

ORGANIZACION:

Revisando los niveles de eficiencia de cada subelemento vemos que este es justamente el más bajo y esto es debido a la falta de

una definición formal y gráfica de la estructura orgánica, así como del manual de organización. La puntuación que ha conseguido (21.66 del 100% del elemento) se debe a que en los factores de delegación de autoridad y sobre todo el de aprovechamiento de los recursos se ha conseguido elevar la eficiencia; y esto como consecuencia de que el organismo es muy pequeño, y permite coordinar bien el desempeño del personal, aún en ausencia de la definición de funciones y líneas de autoridad.

Considero que en la medida en que se subsanen las deficiencias por falta de especificación por escrito de funciones; el aprovechamiento de los recursos será óptimo.

DIRECCION:

En esta fase de la administración, nos damos cuenta que el taller tiene elementos capaces para realizar un buen trabajo, y alcanzar las metas y objetivos; siempre y cuando estén plenamente definidos. En forma general el personal cuenta con: habilidad, iniciativa, son dinámicos e inteligentes, además de no ser conflictivos, lo que facilita más la comunicación y esto a su vez la coordinación entre ellos para realizar armónicamente sus actividades.

Las características antes mencionadas han permitido al director y supervisor ejercer fácilmente sus funciones, han logrado suprimir parcialmente la carencia de las líneas de autoridad (se tiene un 54.16% del 100%), es justamente por la carencia de de-

fición por escrito de factores de otros elementos como son: el manual de organización, objetivos, políticas, procedimientos, etc., que normen y guien el desarrollo de la dirección.

CONTROL:

Recordando que éste es el último de los elementos del proceso administrativo y que está directamente relacionado con el primero ya que uno es base del otro y se retroalimentan, su nivel de eficiencia logrado es bajo e incluso más que la misma planeación (22.92% contra 36.66% respectivamente) y esto es natural; considerando que no se tienen objetivos y metas para medir los resultados, los sistemas y procedimientos han sido implantados en la marcha del trabajo y no se han estudiado los tiempos y operaciones para cada función. Así mismo sucede en cuanto a la comparación de resultados contra estándares, pues estos últimos no existen y solo se consideran de manera empírica los números y cantidades del pasado.

Por lo anterior será conveniente establecer estándares de comparación, basados no solo en la experiencia; sino en elementos cuantitativos y en las metas que se establezcan para cada periodo u objetivo. Así mismo, en la medida en que se determinen los factores de la planeación; existirán herramientas para mejorar el control de toda la empresa.

CAPITULO IV

R E C O M E N D A C I O N E S
Y
C O N C L U S I O N E S

=== SISTEMA ADMINISTRATIVO ===

ASPECTOS GENERALES

DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y DIRECCION GENERAL

DEPARTAMENTO DE VENTAS

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

CONCLUSIONES GENERALES

ASPECTOS GENERALES

LEGALES

RAYO SPORT; deberá desarrollar sus actividades dentro del marco jurídico que establezca para su caso, la S.H.C.P., SECOFI, S.S.A., Secretaría del Trabajo y otros organismos gubernamentales

Trámites de apertura:

- Alta en la S.H.C.P. mediante la forma HRFC-1.
- Licencia sanitaria.
- Licencia de uso de suelo.
- Vo. bo. de bomberos.
- Manifestación estadística.
- Registro en la cámara correspondiente.
- Licencia de funcionamiento.
- Registro ante el I.M.S.S.

OBJETIVO:

Satisfacer la necesidad social de vestir deportivamente y a la vez constituirse en una de las empresas líder de México, en la fabricación y venta de ropa casual y deportiva.

METAS:

- Estabilizar el sistema productivo y el nivel de ventas a mediano plazo.

- Diversificar la producción e incrementar el nivel de ventas hasta conseguir abarcar más allá del D.F. y zona metropolitana.

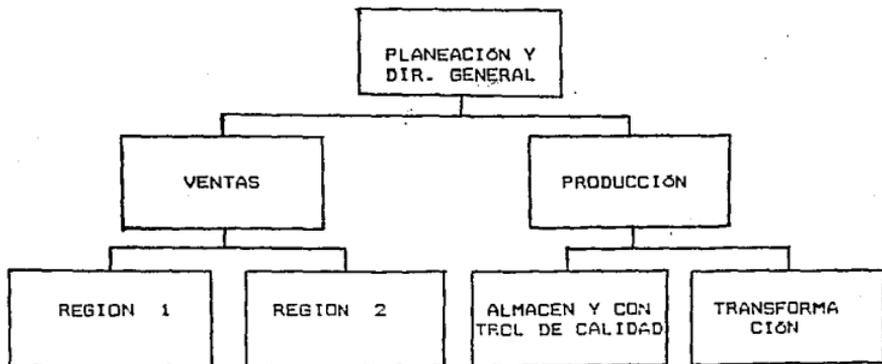
POLITICAS:

- Dar a conocer los objetivos de la empresa a los trabajadores para que sepan; qué se quiere de ellos y qué pueden esperar del taller.

- Revisar, modificar o ajustar las áreas o departamentos existentes en el taller; cada que sea conveniente, con el fin de contar con una estructura actualizada y funcional acorde a las necesidades del organismo.

- Brindar siempre calidad en cada uno de los productos fabricados, sin importar el costo que sea necesario para tal efecto.

" ORGANIGRAMA GENERAL "



" PLANEACION Y DIRECCION GENERAL "**PLANEACION****OBJETIVOS:**

- 1) Planear, organizar, dirigir y supervizar el funcionamiento de las areas existentes, y con el fin de orientar a todo el organismo hacia un buen desarrollo.
- 2) Integrar y coordinar los recursos técnicos, materiales y humanos, así como proporcionar bienestar y seguridad a estos últimos, mediante capacitación y/o incentivos.
- 3) Estabilizar financieramente a la microempresa, para estar en condiciones de competir con otros organismos similares.
- 4) Disponer y elaborar registros contables de todas las operaciones para cumplir oportuna y correctamente con las obligaciones fiscales y de otras instituciones de gobierno.
- 5) Mejorar día a día el sistema administrativo del taller y buscar nuevas formas o mecanismos de crecimiento.

METAS:

- 1) Vigilar el correcto manejo de fondos en cada una de las operaciones del taller.
- 2) Asegurar la recuperación de créditos otorgados, en un plazo corto para contar con el capital suficiente para no disminuir el ritmo de producción.

- 3) Crear e implantar un plan o sistema de incentivos, gratificaciones, reconocimientos, etc..

POLITICAS:

- 1) Revisar cada 6 meses cada una de las areas del taller para detectar posibles fallas, cuellos de botella, devios, etc. y poder así corregirlos lo más pronto posible.
- 2) Asegurar la recuperación de créditos otorgados.
- 3) Evitar hasta donde sea posible, el financiamiento externo.
- 4) Mantener el efectivo mínimo necesario para el buen desarrollo de las funciones de la microempresa.
- 5) Fomentar el trabajo armonioso entre los trabajadores.
- 6) Contratar al personal de mejores aptitudes y mayor capacidad para mejorar cada día la calidad de los productos.
- 7) Dedicar más tiempo y esfuerzo a la actividad de planeación y programación del trabajo.

ORGANIZACION

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO: Director general.

LOCALIZACION FISICA: Unidad de planeación y dirección general.

JORNADA DE TRABAJO: Horario sin límite.

JEFE INMEDIATO: Ninguno.

SUBORDINADOS: Jefes de las areas de producción y ventas.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Persona encargada de planear, programar y evaluar el trabajo de las áreas existentes; así como detectar, analizar y corregir fallas administrativas. Con el fin de mantener un adecuado crecimiento del taller.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- 1) Conocimientos generales de administración de empresas.
- 2) Conocer el sistema productivo de la microempresa.
- 3) Cultura general.

HABILIDADES:

- 1) Capacidad de análisis.
- 2) Liderazgo.
- 3) Capacidad de negociación.

RESPONSABILIDADES:

- 1) Conducir al taller hacia una estabilidad general. Para buscar posteriormente un crecimiento paulatino y ordenado.
- 2) Vigilar el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas.
- 3) Diseñar mejores métodos o sistemas administrativos, a fin de facilitar el cumplimiento de lo planeado.
- 4) Vigilar que cada área cumpla adecuadamente sus funciones.
- 5) Supervisar que los recursos económicos, materiales y humanos sean debidamente utilizados.
- 6) Establecer un buen ambiente de trabajo.

F U N C I O N E S

FUNCIONACTIVIDADES

1) planear y coordinar el trabajo a desarrollar por las áreas de producción y ventas.

- Elaborar los presupuestos de ventas y producción de cada periodo.
- Programar el trabajo de cada area.
- Proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de funciones.
- Vigilar el cumplimiento de las mismas.
- Evaluar el trabajo realizado por cada area.

2) Evaluar el logro de objetivos de la empresa.-

- Establecer parámetros o estándares para cada objetivo fijado.
- Revizar periódicamente el avance del programa, para evitar desviaciones.
- Comparar los resultados de cada periodo contra los objetivos establecidos.
- Determinar grados de desviación.
- Analizar e implementar las correcciones necesarias.

3) Mantener un sistema administrativo eficiente y actualizado de acuerdo a las necesidades del taller.

- Realizar auditorías en forma periódica o cuando se detecte alguna falla; ya sea en alguna operación, area, o en el taller en general.
- Diseñar e implantar, si es necesario, un nuevo sistema administrativo.

- 4) Mantener a la empresa al corriente en el pago de impuestos y otros requisitos gubernamentales.
- Mantenimiento y mejora del sistema contable.
 - Registro de las operaciones.
 - Clasificación y análisis de la información.
 - Cálculo y pago de los impuestos.
 - Revisión y pago oportuno de los permisos y trámites gubernamentales.
- 5) Diseñar el sistema de financiamiento para cada periodo.
- Analizar las necesidades económicas de cada periodo.
 - Estudiar cada una de las opciones de financiamiento.
 - Seleccionar la más óptima para las necesidades del taller.
 - Planear el sistema de financiamiento elegido.
- 6) Calcular y pagar el salario devengado por cada trabajador.
- Registro y tabulación de los sueldos.
 - Determinación de los salarios.
 - Elaborar un presupuesto de personal para cada periodo.
- 7) Habilitar del personal necesario a cada área, para que desarrollen mejor sus operaciones.
- Implementar un sistema de reclutamiento de personal.
 - Selección del personal.
 - Solicitar y cubrir periódicamente las necesidades de cada área.

DIRECCIÓN

Dentro de la etapa de planeación, se determinaron algunas políticas; como la de brindar bienestar al trabajador y dar algunos incentivos, que estarán determinados en base al nivel de eficiencia de cada empleado. Esto es, se establecerán estándares para producción y ventas; y en la medida que estos sean superados se les otorgará un incentivo económico.

Se darán gratificaciones en especie; ya sea para el trabajador o sus familiares, en días como :navidad, 6 de Enero, 10 de Mayo, etc..

Finalmente, y en cuanto al medio de comunicación; no se deberá descuidar el existente, además de elaborar en láminas, los principales procedimientos; de manera que sean vistosos y fáciles de seguir. En caso de que las actividades para cualquier día no estén contempladas en el procedimiento establecido o en las funciones correspondientes; estas se deberán entregar por escrito. Todo esto para proporcionar un ambiente tranquilo y armonioso en las horas de trabajo.

CONTROL

Esta fase estará apoyada básicamente en la de planeación y apegada a los objetivos, programas y políticas ya establecidas. Así tendremos que para verificar que cada area este cumpliendo

adecuadamente con sus funciones; será necesario supervisar periódicamente el nivel de avance al programa, para cerciorarse de que estén trabajando dentro de las políticas fijadas y que su curso viaja hacia los objetivos propuestos; de no ser así, se deberán hacer los ajustes pertinentes a esas desviaciones y sobre todo analizar sus causas.

Ahora bien, en cuanto a lo financiero, será necesario verificar que cada presupuesto este siendo respetado; además de contar con algunos documentos que permitan conocer el estado en que va marchando la microempresa (Estado de origen y aplicación de fondos, sistemas de contabilidad de costos, resúmenes mensuales de las operaciones realizadas a esa fecha).

En el punto concerniente al personal, bastará con llevar adecuadamente el registro de asistencias, par saber si está cumpliendo debidamente con sus jornadas de trabajo y desempeñando todas las funciones encomendadas.

" V E N T A S "

PLANEACIÓN

OBJETIVOS:

- 1) Proporcionar al consumidor oportunamente y a buen precio la ropa deportiva adecuada a sus necesidades, que además permita ganar su preferencia.

- 2) Aumentar cada día el mercado cautivo, hasta conseguir una estabilidad y fuerza en el país.
- 3) Lograr una diversificación de productos.

METAS:

- 1) Incrementar las ventás en un 5% trimestral, de manera que se aumenten los ingresos para el taller.
- 2) Introducir nuestros productos en tiendas de autoservicio, bazars, mercados del D.F. y zona metropolitana.
- 3) Crear una imagen y prestigio de la microempresa; mediante la utilización de un logotipo y marca que nos identifique.
- 4) Intensificar la actividad de ventas en las escuelas, clubs y gimnasios particulares.

POLITICAS:

- 1) Introducir los productos al mercado; en base a calidad y precios bajos.
- 2) Otorgar crédito comercial á los mayoristas para incrementar el desplazamiento de los productos.
- 3) Surtir lo más pronto posible, cada pedido que realice el cliente.

PLANES Y ESTRATEGIAS DE VENTA:

Para esta fase del sistema se realizó una investigación de

mercado, con la que lograron identificar algunas características del producto así como el mercado y plaza para el mismo, teniendo como base estos datos y con apoyo en otras cifras, antes investigadas; procedí a determinar:

1. PERFIL DEL CONSUMIDOR.

Niveles socioeconómicos:¹

Los niveles A y B (alto y bajo superior, respectivamente) que absorben el 10% del total de la población. Estos niveles realizan sus compras en tiendas de autoservicio, pero no personalmente, generalmente las efectúa el servicio doméstico. En lo que a su forma de vestir se refiere, es prototipo la moda extranjera y de alta calidad o marca; por lo tanto se sale del perfil.

Así mismo, el otro extremo que es el nivel "G" (autoconstrucción) con un 25% de la población, no entra en el perfil por carecer del poder adquisitivo para estos productos.

Hablando de los niveles: "media superior, media inferior, bajo superior y bajo inferior (C, D, E y F respectivamente) integran el 65% de la población restante y es a quienes se deben canalizar los dos productos del taller, debido a:

- Poseen el poder adquisitivo para cubrir el precio del producto, además de participar en actividades deportivas.
- Visten a la moda nacional y de buena calidad. En el nivel bajo buscan más la duración aunque no de calidad.

¹ Fisher, Laura, "Mercadotecnia", Agosto del 86, "p". 98-107

-- Acostumbran sus compras en tiendas de autoservicio, bazars y tianguis, y el ama de casa es quién las realiza.

Analizando los resultados de la investigación² realizada; determiné que el consumidor adquiere el conjunto de pants; básicamente por el modelo y la combinación de colores (más del 50%). Posteriormente analizan el precio y calidad (36% en promedio).

Finalmente la marca en la que su influencia es mínima (solo un 13%). Cabe hacer notar que en ésta característica cae la población del nivel medio superior, pero que realiza sus compras en tiendas de autoservicio y de deportes; así que si se canalizan los productos a estas plazas, se podrá convencerlos de la compra; siempre y cuando se brinde un buen artículo.

2. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.

Una de las variables no controlables por la mercadotecnia, es justamente la competencia, por lo que para analizarla comencaré por presentar 2 cuadros; donde aparecen los precios a los que se venden en tiendas de autoservicio, de deportes y el precio exclusivo para profesores, que otorgan los fabricantes del uniforme de taekwondo.

Existieron precios por encima de N \$ 250.00; pero estos conjuntos son de marca reconocida o de otras que se venden en tiendas de deportes. El resto son de marcas desconocidas.

² Se anexa cuestionario utilizado en la investigación de mercados.

" CUESTIONARIO "

Buenos días; pertenezco a la empresa "RAYO SPORT" y estoy realizando una investigación para determinar las características que debe reunir el producto que pretendemos lanzar al mercado. Y le agradecería contestara las siguientes preguntas:

- Sexo: Masculino _____ Femenino _____
- 1.- ¿En qué delegación o municipio vive? _____
- 2.- ¿Que tipo de pants prefiere?
Nylon _____ Felpa _____ Otros _____
- 3.- ¿Con que frecuencia lo viste a la semana?
Diario _____ 1 o 2 veces _____ 3 a 4 veces _____
- 4.- ¿Dónde acostumbra comprarlo?
Tiendas de autoservicio _____ Tiendas de deportes _____
Tiendas de ropa en gral. _____ Mercado, tianguis, bazars _____
- 5.- ¿Aproximadamente cada cuando lo compra?

- 6.- ¿Qué es lo que más le agrada o influye cuando compra un pants? Numere por orden de importancia.
Marca _____ Diseños o modelos _____ Precio _____
Tela _____ Combinacion-colores _____ Calidad _____
- 7.- ¿Cuál es el color que más prefiere? _____
- 8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pants de tela nylon corrugado? \$ _____
- 9.- ¿Cuál es su talla? _____

" MUCHAS GRACIAS "

PRECIO DE DOBOKS

CASA	ABASOLO		F. T. S.		TIENDAS DE DEPORTES
	ECONOMICO	LONETA	ECONOMICO	LONETA	UNICO *
88	\$ 39.18	\$ 41.88	\$ 48.88	\$ 53.88	\$ 35.88
8	41.48	44.78	42.88	56.58	35.88
1	44.38	48.48	44.58	62.88	37.88
2	47.78	51.18	48.88	66.88	39.88
3	54.28	56.28	52.58	69.58	42.88
4	54.68	57.78	57.88	73.88	42.88
5	58.68	62.38	61.88	76.88	46.88
6	62.18	66.98	65.58	88.88	46.88

* ES DE BAJA CALIDAD

PRECIO DEL CONJUNTO DE PANTS

ZONA	TIENDA	AUTO SERVICIO	SUBURBIA	DEPORTES EN GENERAL	MARTI
SUR	GRANDE	\$ 118.88	\$ 99.88	\$ 172.88	\$ 318.88
	CHICO	78.58	75.88	89.88	158.88
NORTE	GRANDE	184.58	99.88	165.88	267.88
	CHICO	84.88	79.88	85.88	118.88
CENTRO	GRANDE	"	"	255.88	325.88
	CHICO	"	"	89.88	145.88
ORIENTE	GRANDE	95.88	99.88	178.88	"
	CHICO	65.88	78.88	85.88	"

* NO SE LOCALIZO LA TIENDA

En los cuadros anteriores se analizó el precio y plaza. En lo que respecta al producto solo falta agregar que la calidad es muy similar de manera general; sin embargo existen algunos de mejor calidad en cuanto a hechura y de modelos variados, pero también existen otros de menor calidad a la que brinda el taller.

Hacerca de la promoción para estos productos, casi no la hay, salvo dos aspectos: El primero; es por las rebajas o descuentos proporcionados en las mismas tiendas (los precios presentados ya lo incluyen), y el segundo; solo para algunos, y se refiere a la marca misma.

LA POSICIÓN DE RAYO SPORT.

Analizando la mezcla de mercadotecnia -4 ps.-, se hará mención al PRECIO¹ mediante la siguiente tabulación:

UNIFORME	DOBOS
TALLA	PRECIO
00	\$ 47.50
0	50.00
1	54.50
2	58.00
3	63.50
4	69.50
5	71.50
6	77.00

CONJUNTO DE PANTS	
TALLA	PRECIO
4 a 8	\$ 53.00
10 a 32	64.10
34 a 40	87.50
EXTRA GRANDE	99.00

¹ PRECIO PÚBLICO Y EN NUEVOS PESOS.

PLAZA.

Se tiene contemplado introducir el conjunto de pants en tiendas de autoservicio, bazars y tiendas de deportes, ya que según nuestra investigación; el consumidor realiza en estos lugares la compra de este artículo, en un porcentaje del 38, 30 y 22% respectivamente. El resto se queda en tiendas de ropa en general.

Por lo que a los doboks se refiere, también será canalizado por autoservicio y tiendas de deportes; sin embargo, como estrategia de introducción al mercado; comencaremos por las escuelas y gimnasios donde se imparta el arte marcial. Estrategia que utilizaremos también para los conjuntos de pants.

PRODUCTO.

Debido a que en el mercado hay ya gran variedad de modelos y marcas, pero en su mayoría son de baja calidad. Por esta razón y como política de la empresa, trataremos de ofrecer siempre la máxima calidad en materiales y hechura. Por lo que a modelos y colores se refiere; trataremos de estar a la vanguardia sobre todo sabiendo que la decisión de compra es motivada fuertemente por estos aspectos.²

Hacerca de las tallas se concluyó que las más comerciales son 36 y 38, arrojando un 36 y un 37% respectivamente, en tanto que para las tallas: 34, 40 y 42 se quedaron con: 15, 11 y 3% en ese orden. Coincidiendo en todas las tallas, la preferencia por los colores oscuros (75%).

² Se encontró que un 59% del mercado potencial decide su compra en base al modelo y colores, mientras que el 31% se aboca por precio y calidad y solo el 10% a la tela y marca.

3. SEGMENTACION DEL MERCADO

Como no se cuenta con la infraestructura necesaria para realizar una mercadotecnia diferenciada, de acuerdo a las características de cada nivel socioeconómico, que mencionaba en el punto anterior. Considero pertinente a corto plazo; bazarse en una mercadotecnia general (indiferenciada), donde se contemplen todos los clientes potenciales los que se pueden clasificar en:

a) Mercado del revendedor:

Estará constituido por todos los vendedores de estos productos considerando a los mayoristas, tiendas de deportes, gimnasios clubs deportivos, escuelas y sobre todo las tiendas de autoservicio, a donde se pretende canalizar fuertemente los productos.

b) Mercado del consumidor:

Esta sección es la que utilizará el producto y es a quién hay que convencer de que reúne las características solicitadas.

4. MERCADO POTENCIAL

Comenzaré por analizar el mercado de los uniformes (doboks) apoyado en los niveles socioeconómicos que mencionaba, aunado a un listado de instituciones³. Puedo calcular que en el D. F. y zona metropolitana existen 30 instituciones (afiliadas y no afiliadas) de las cuales cada una se compone de 10 sucursales en promedio; en las que ingresan 5 alumnos por mes -aproximadamente-

³ SE ANEXA LISTA DE INSTITUCIONES DE TAEKWONDO.

lo que arroja un total de 900 alumnos y por lo tanto posible cliente de uniforme, si esto lo dividimos entre el número de empresas fabricantes, tenemos: $900/7=128$ uniformes al mes.

INSTITUCIONES O ACADEMIAS DE TAEKWONDO EN EL D. F.

- 1- Liceo Mexicano de Taekwondo.
- 2- Corporación México-Corea.
- 3- Richard Chum México.
- 4- Fundación México-Corea de Taekwondo.
- 5- Instituto Mexicano de Taekwondo.
- 6- Moo dook kwan
- 7- Taekwondo de la UNAM.
- 8- Asociación Continental.
- 9- Taekwondo Mexicano.
- 10- Institución Nacional de Taekwondo.
- 11- Asociación Mexicana de Taekwondo.
- 12- An's Taekwondo.

Es necesario considerar que estas son tan solo las instituciones reconocidas por la Federación Mexicana de este deporte, pero es sabido; que existen algunas otras que aún no están afiliadas. Así mismo, podemos calcular que en cada organización existen de 5 a 10 sucursales distribuidas en todo el Distrito Federal y area metropolitana.

En lo que a conjunto de pants se refiere. A corto plazo pretendemos abarcar el D. F. y zona metropolitana; integrados por 16 delegaciones y 27 municipios, los que en total suman 15002838 habitantes⁴, de los cuales 5009471 tienen de 0 a 14 años y 9419485 se encuentran entre 15 y 64 años de edad.

Si por la investigación sabemos que un 65% prefiere éste tipo de pants (tela de nylon antes que de algodón), entonces tenemos 9751845 personas. Ahora considerando los niveles socioeconómicos (antes vistos) solo un 65% de esta población cae en el perfil, ya que el resto, no cuenta con el poder adquisitivo o de antemano prefiere una marca de prestigio; por lo que queda un número total de 6338699 clientes.

Restando a los habitantes que no gustan vestir de pants, por la edad u otras razones; que aproximadamente es del 20%, tenemos un número de 5070959 personas.

Finalmente habrá que considerar el mercado que abarque la competencia y estoy considerando unos 25 productores entre marcas de prestigio, no registradas o desconocidas y las de importación; por lo que nos queda un mercado de 202838 consumidores.

⁴ INEGI. Área metropolitana de la ciudad de México: Síntesis de resultados XI Censo General de población y vivienda, 1990.

DEMANDA DEL MERCADO

Analizando la frecuencia de compra de este producto (2 veces por año⁵) se obtiene una necesidad de 405676 conjuntos al año; por lo tanto la demanda promedio calculada para cada mes; es de 33806 pants, de los cuáles el 33% es para menores de 14 años. Por lo anterior, la cantidad a producir estará en razón de 2 a 1 , grande y chico respectivamente; quedando una demanda mensual de:

Tallas 4 a 32 ----- 11156 unidades

Tallas 34 a 42 ----- 22650 unidades

PRESUPUESTO DE VENTAS

FORMULA: $P_v = [(V + F) E] A^6$

P_v = Presupuesto de ventas

V = Ventas del periodo anterior

F = Factores específicos de ventas:

a) Factores de ajuste

b) Factores de cambio

c) Factores corrientes de crecimiento

⁵ La investigación realizada nos dice que un 53% lo adquieren 2 veces por año, un 35% de 3 a 4 veces y un 12% solo una vez; por lo que en promedio se consideran 2 conjuntos anuales.

⁶ Del Rto González, Cristóbal. Técnica presupuestal. MEXICO, ECASA

E = Fuerzas económicas generales

A = Influencia administrativa

DATOS DEL CASO PRACTICO:

V = 1900 Us.

F = 40% (760 Us.)

a) 10% (El producto está de moda)

b) 15% (Se va a cambiar el sistema de ventas)

c) 15% (Se va a aumentar el capital de trabajo)

40%

E = -1% (Disminución del poder adquisitivo); $100-1\% = 99\%$

A = 15% (Se pretende un crecimiento uniforme; en producción y ventas); $100 + 15 = 115\%$

SUSTITUYENDO:

$P_v = [(1900 + 760) .99] 1.15$

$P_v = 3028 \text{ Us.}$

Por lo tanto:

$3028 \times .33$ (% para los chicos) = 1000 Us. *

y el resto 2028 (.67%) para distribuir en las tallas 34 a la 42.

* Números redondos

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL PERIODO DE 1993

M E S	T A N A N O	C H I C O		G R A N D E		T O T A L E S	
	%	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE *
ENERO	6	60	\$ 2610	122	\$ 7930	182	\$ 10540
FEBRERO	6	60	2610	122	7930	182	10540
MARZO	8	80	3480	162	10530	242	24550
ABRIL	4	40	1740	81	5265	121	7005
MAYO	4	40	1740	81	5265	121	7005
JUNIO	6	60	2610	122	7930	182	10540
JULIO	10	100	4350	283	13195	383	17545
AGOSTO	5	50	2175	101	6565	151	8740
SEPTIEMBRE	8	80	3480	162	10530	242	14010
OCTUBRE	8	80	3480	162	10530	242	14010
NOVIEMBRE	15	150	6525	304	19760	454	26285
DICIEMBRE	20	200	8700	406	26390	606	35090
SUMA	100 %	1000 Us.	\$ 43500	2828 Us.	\$ 131920	3028 Us	\$ 175320

*

PRECIO PROMEDIO Y EN NUEVOS PESOS.

ORGANIZACION

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Coordinación de ventas.

LOCALIZACIÓN FISICA: Oficina general. - Variable -

JORNADA DE TRABAJO: Sin límite.

JEFE INMEDIATO: Jefe de planeación y dirección general.

SUBORDINADOS: Vendedores.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Identificar las necesidades y deseos de los clientes, así como planificar y coordinar las operaciones de ventas.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- 1) Nivel medio superior.
- 2) Cultura general.
- 3) Conocimientos de finanzas.
- 4) Disponibilidad de viajar.
- 5) Conocimientos de relaciones comerciales.
- 6) Experiencia en ventas.

HABILIDADES:

- 1) Saber escuchar.
- 2) Control de grupos.
- 3) Facilidad de comunicación.
- 4) Iniciativa.

RESPONSABILIDADES:

- 1) Incrementar el nivel de ventas.
- 2) Desplazamiento de los productos fabricados por el taller.
- 3) De los ingresos de las ventas realizadas.
- 4) Promover los productos.

F U N C I O N E S

FUNCIÓNACTIVIDADES

- | | |
|---|---|
| 1) Coordinar a los vendedores. | <ul style="list-style-type: none"> - Programar y distribuir el trabajo a los vendedores existentes. - Transmitir técnicas o métodos de venta a los vendedores. - Analizar y supervizar el rendimiento de los vendedores. - Surtir de muestras y mercancía a los vendedores. |
| 2) Presentar planes o estrategias de venta. | <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la necesidad del cliente. - Hacer llegar el producto al cliente. - Identificar buenos vendedores. - Vigilar que cada plan se lleve a cabo. |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

PUESTO: Vendedor.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Variable (calle).

JORNADA DE TRABAJO: 8 horas.

JEFE INMEDIATO: Coordinador de ventas.

SUBORDINADOS: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GÉNERICA:

Hacer llegar al cliente potencial los productos del taller.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- 1) Cultura general.
- 2) Escolaridad mínima de secundaria.
- 3) Disponibilidad de viajar.
- 4) Manejo de relaciones públicas - comerciales.

HABILIDADES:

- 1) Saber escuchar.
- 2) Iniciativa.
- 3) Perseverancia.
- 4) Facilidad de palabra.

RESPONSABILIDADES:

- 1) Incrementar el nivel de ventas.
- 2) Entregar el reporte de las ventas o actividades realizadas

en un periodo.

3) Promover los productos.

F U N C I O N E S

FUNCION

ACTIVIDADES

1) Promover los artículos fabricados.

- Levantar un censo de clientes para integrar una cartera del D. F. y otra de la zona metropolitana.
- Visitar periódicamente a los clientes, con el objeto de conocer y/o abastecer sus necesidades.
- Convencer al cliente de la compra de los productos.

2) Entregar los pedidos a tiempo.

- Solicitar al almacén el abastecimiento de cada pedido.
- Realizar la entrega del pedido lo más pronto posible.

3) Registrar las operaciones con los clientes.

- Realizar el cobro del importe del pedido.
- Entrega de los comprobantes de las operaciones realizadas.

DIRECCIÓN

Dada la demanda calculada para nuestro producto, será necesario poner énfasis en esta actividad; siendo importante contratar a dos vendedores y darles capacitación para su mejor desenvolvimiento. Se integrará un catálogo de los productos con sus diversos modelos en los que se fabrica; así mismo se entregarán algunas muestras y la lista de cotizaciones para el cliente.

La fuerza de ventas se irá incrementando según lo requieran las necesidades.

A cada vendedor se le dará un sueldo base más una comisión sobre las ventas realizadas. Se comenzará por integrar una cartera de clientes para el D. F. y otra para la zona metropolitana, -con el fin de que cada vendedor tenga una región específica- posteriormente se dará seguimiento a cada cliente; mediante visitas periódicas.

Será necesario informar al vendedor acerca de los objetivos planeados para cada periodo y hacerle sentir la importancia de su labor para el desarrollo de la empresa.

Por otro lado se investigará sobre nuevas necesidades del mercado, para ir al día y mantener un ritmo de crecimiento constante.

CONTROL

La fuerza de ventas estará dividida en dos regiones; por lo que a cada región se entregará un plan de trabajo en donde se darán a conocer los objetivos fijados. Dentro de este punto, se elaborarán las listas de precios para que el vendedor maneje los tabulares en porcentaje de descuento; según el volumen de compra y pueda negociar con el cliente dentro de un estandar previamente establecido.

Se revisará que cada vendedor esté cumpliendo con sus funciones y en la medida que éste supere lo planeado, se entregará alguna gratificación extra. Por lo contrario, si no alcanza las metas establecidas; habrá que analizar las causas y corregir esas desviaciones, así mismo se evaluará cada mes; que el grado de avance en el presupuesto, sea el correcto de acuerdo a lo programado; de no ser así, se realizarán las medidas de corrección y ajustes pertinentes, para conseguir que toda la microempresa marche armoniosamente hacia una estabilidad y constante crecimiento.

" P R O D U C C I O N "

PLANEACION

OBJETIVOS:

- 1) Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones

productivas, mediante la organización o coordinación de los recursos humanos, materiales y técnicos para la obtención de productos competitivos y que satisfagan las necesidades del consumidor.

- 2) Fabricar siempre productos de buena calidad, capaces de competir en precio con los de importación y los de otras empresas nacionales de las mismas características.
- 3) Mantener en buen estado la maquinaria y equipo; con el propósito de obtener siempre, productos de buena calidad.

METAS:

- 1) Fabricar el conjunto de pants en todas las tallas con el fin de abarcar y satisfacer a todo el mercado potencial del D. F. y area metropolitana.
- 2) Diversificar la producción de manera paulatina, hasta lograr producir varios artículos deportivos, que favorezcan al desarrollo de la empresa.
- 3) Aumentar y establecer un sistema de producción equilibrado con las ventas, y que además permita satisfacer la demanda del mercado en todo momento.
- 4) Lograr en corto plazo la máxima eficiencia del personal y la optimización de los demás recursos, además de cuidar siempre la calidad y mejor aun; superarla.

POLITICAS:

- 1) Mejorar día a día las técnicas y procedimientos de fabricación de las prendas. Eficientar cada vez más a la empresa.
- 2) Mantener una buena comunicación (de ser posible por escrito) entre los trabajadores, para el mejor funcionamiento del area.
- 3) Aceptar solo insumos de buena calidad y regresas los materiales a los proveedores que no brinden la calidad deseada.
- 4) Mantener un inventario de seguridad a fin de cada periodo.
- 5) Implantar y respetar sistemas o métodos para un buen control y mantener o mejorar la calidad existente.
- 6) Reestructurar el area; si la necesidad de producción así lo requiere.

PLANES:

- 1) Diversificación de productos donde se pueda emplear el mismo equipo y maquinaria para el proceso de elaboración.
- 2) Ampliación de la planta.

PROCEDIMIENTOS:

De manera concreta podemos considerar los siguientes, y que a continuación se describen con diagrama y tiempos de ejecución.

- 1) Adquisición de materiales.
- 2) Corte de tela, ferro y accesorios.
- 3) Costura de conjuntos.

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICION DE MATERIALES			
EMPIEZA EN : Almacen		UNIDAD O AREA : Almacen	
TERMINA EN : Almacen		HOJA No. : 1 de 1	
OPERACION No.	SIMBOLO	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	TIEMPO (MINUTOS)
1		REVISAR LOS MATERIALES EN EXISTENCIA	18
2		CALCULAR LAS NECESIDADES DE ACUERDO AL PROGRAMA DE PRODUCCION	15
3		DETERMINAR LAS CANTIDADES FALTANTES, PARA EL LOTE A PRODUCIR	5
4		SOLICITAR PRESUPUESTO A LA UNIDAD DE PLANEACION Y DIRECCION GENERAL	5
5		REVISION Y AUTORIZACION DEL PRESUPUESTO FOR PLANEACION Y DIRECCION GENERAL	28
6		SOLICITAR LOS MATERIALES EN LAS CANTIDADES ANTES DETERMINADAS	45
7		EL PROVEEDOR SURTE EL PEDIDO Y AVIZA QUE ESTE ESTA LISTO	58
8		VERIFICAR QUE CADA MATERIAL CUMPLA CON LAS CARACTERISTICAS Y LA CALIDAD SOLICITADAS	5
9		TRANSPORTAR LOS MATERIALES AL TALLER	68
10		DISTRIBUIR Y ACOMODAR LOS MATERIALES EN LOS CANCELES DESTINADOS PARA CADA UNO	15
TIEMPO TOTAL CONSUMIDO EN EL PROCEDIMIENTO			320

PROCEDIMIENTO PARA EL CORTE DE TELA Y FORRO *			
EMPIEZA EN : Almacen		UNIDAD O AREA : Produccion	
TERMINA EN : Seccion de corte		HOJA No. : 1 de 2	
OPERACION No.	SIMBOLO	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	TIEMPO (MINUTOS)
1		REVISION DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION	5
2		COORDINACION CON LAS NECESIDADES DE VENTAS	5
3		SELECCION DEL MODELO Y COMBINACIONES	18
4		TRAER LA TELA DEL ALMACEN	5
5		SELECCION DEL MOLDE Y PIEZAS A UTILIZAR	10
6		PREPARAR EL MARCADOR	60
7		PREPARAR Y DOBLAR LA TELA NECESARIA	120
8		REVISAR QUE SE CUMPLAN LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD	5
9		REALIZAR EL CORTE DE LA TELA	45
10		DISTRIBUIR LAS PIEZAS CORTADAS, POR TALLA Y EN LOS CASILLEROS CORRESPONDIENTES	15
11		PREPARAR EL MARCADOR DE LAS PIEZAS FALTANTES (COMBINACIONES - VIVOS) DE CADA TALLA	20
12		ACOTODAR LAS TELAS Y EL MARCADOR	30

* TIEMPO CALCULADO PARA UN LOTE DE 48 CONJUNTOS.

PROCEDIMIENTO PARA EL CORTE DE TELA Y FORRO		HOJA 2 DE 2	
OPERACION No.	SIMBOLO	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	TIEMPO (MINUTOS)
13		REVIZAR Y VERIFICAR QUE SE CUMPLA CON LAS INDICACIONES DE CALIDAD	5
14		MARCAR LAS BOLSAS PARA CHAMARRA Y PANTALON	10
15		LLEVAR A BORDAR EL LOGOTIPO	20
16		DOBLAR Y ACONDONAR EL FORRO DE ACUERDO A LO PROGRAMADO	150
17		PREPARAR EL MARCADOR DE CADA TALLA	90
18		VERIFICAR QUE CUMPLA CON LAS INDICACIONES	5
19		PREPARAR LOS ACCESORIOS (CIERRES Y ELASTICOS)	45
20		CORTAR EL FORRO Y AGRUPARLO POR TALLAS	30
21		RECOGER Y TRAER LAS PIEZAS BORDADAS	20
22		ALMACENAR EL CORTE EN EL ANAQUEL CORRESPONDIENTE	5
TIEMPO TOTAL CONSUMIDO EN EL PROCEDIMIENTO			710

PROCEDIMIENTO PARA LA COSTURA DE CONJUNTOS			
EMPIEZA EN : Area de costura		UNIDAD O AREA : Produccion	
TERMINA EN : Almacen		HOJA No. : 1 de 2	
OPERACION No.	SIMBOLO	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	TIEMPO * (MINUTOS)
1	○	COSTURA DE FORROS (CHAMARRA Y PANTALON)	480 480
2	○	PREPARAR CON COSTURA OVER, LAS PIEZAS PARA LAS BOLSAS	28
3	○	COSER EN LA MAQUINA OVER EL PANTALON	225 195
4	○	PEGAR BOLSAS Y CIERRES AL PANTALON	275 225
5	□	SUPERVIZAR QUE EL PRODUCTO SIGA LAS INDICACIONES DE CALIDAD	5
6	○	PASAR EL OVER A LA BOLSA DEL PANTALON	58
7	○	HACER EL PESPUNTE A LA BOLSA	45
8	○	HACER LAS BOLSAS DE LA CHAMARRA	158
9	○	ABERIR Y PESPUNTEAR LA BOLSA	140
10	○	PASAR OVER A LA BOLSA DE LA CHAMARRA	78 68
11	□	REVICAR QUE TODO EL PROCESO, CUMPLA CON LAS INDICACIONES DE CALIDAD DESEADA	15
12	○	ENSAMBLAR LAS PIEZAS DE LA CHAMARRA CON LA COSTURA DE OVER	315 248

* SE CONSIDERAN 48 UNIDADES, SIENDO EL NUMERO SUPERIOR PARA LOS CONJUNTOS GRANDES Y EL INFERIOR CORRESPONDE A LOS DE NIÑO.

PROCEDIMIENTO PARA LA COSTURA DE CONJUNTOS		HOJA 2 DE 2	
OPERACION No.	SIMBOLO	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	TIEMPO (MINUTOS)
13		REALIZAR PESPUNTES EN MAQUINA RECTA	315 280
14		UNIR LAS MANGAS EN MAQUINA OVER O RECTA	58 48
15		PEGAR HOMEROS EN OVER	185 80
16		CERRAR LOS COSTADOS EN LA MAQUINA OVER	128 98
17		REVIZAR QUE LOS ARTICULOS SEMITERMINADOS CUMPLAN CON LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD	18
18		UNIR LOS CUELLOS A LAS CHAMARRAS	88 68
19		PEGAR LOS CIERRES DE LA CHAMARRA	368 288
20		PESPUNTEAR	188 158
21		UNIR EL FORRO Y LA TELA DE LA CHAMARRA Y PANTALON	238 175
22		PEGAR LOS ELASTICOS A AMBAS PIEDAS	728 618
23		REVIZAR QUE EL PRODUCTO TERMINADO SEA DE CALIDAD	28
24		DESHILAR, DOBLAR Y EMBOLSAR LOS CONJUNTOS	118
25		ALMACENAR LA PRODUCCION TERMINADA	25
TIEMPO TOTAL CONSUMIDO EN EL PROCEDIMIENTO			4115 3395

DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO:

BODEGA:

- 1 - Anaqueles de telas
- 2 - Anaqueles de accesorios de acabado.
- 3 - Anaqueles de producto terminado.

AREA DE CORTE:

- 4 - Mesa de corte.
- 5 - Moldes y otros instrumentos. (pizarrón, tijeras, reglas)
- 6 - Cortadora.

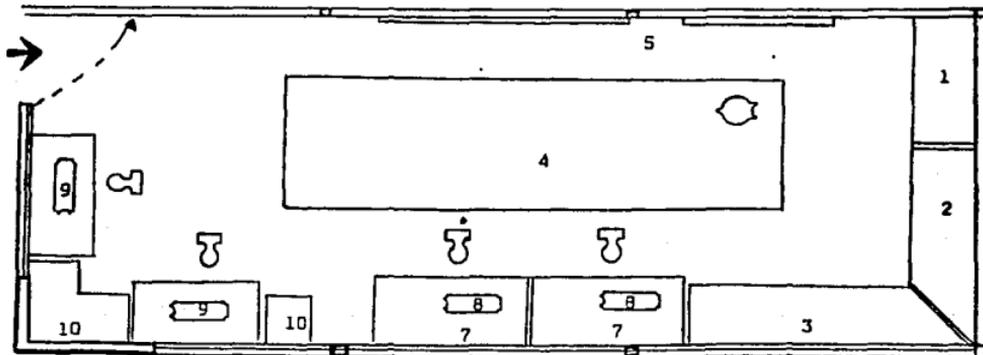
SECCIÓN DE COSTURA:

- 7 - Mesa de preparación y costura, con canceles para cortes.
- 8 - Máquinas de costura over.
- 9 - Máquinas de costura recta.
- 10 - Mesabancos para materiales y productos en proceso.

=== PLANO DE DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO ===



ESC. 1:50 cm.



PRESUPUESTO DE VENTAS

Dada la demanda y de acuerdo al pronóstico de ventas del próximo año; se deberá trabajar a un ritmo constante de producción durante todo el periodo, sobre todo para facilitar el trabajo en el taller, ya que debido a la carencia de la infraestructura adecuada, no se puede estar ajustando constantemente el volumen de producción de acuerdo a las ventas de cada mes. Además de ser más fácil para el método de producción del taller.

El presupuesto de ventas nos arroja un total de 3028 unidades pero como se desea tener a fin de año un inventario del 10%; el volumen de producción será de 3330 conjuntos. Así que corresponden 277 unidades por mes; teniendo de la talla 4 a la 32 un lote mensual de 90 pants (muy próximo o ajustado al 33% necesitado) y el 67% restante (187 Us.) de la talla 34 a la 42.

A continuación presento un tabular que contiene la cantidad a producir en cada mes y de acuerdo a la talla.

TALLA	CANTIDAD	SUBTOTAL
4 a 8	45	
10 a 32	45	90
36 a 38	131	
34 a 40	48	
42	8	187
TOTAL		277 Us.

ORGANIZACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

PUESTO: Diseño y supervisión.

LACALIZACIÓN FÍSICA: Área de producción.

JORNADA DE TRABAJO: 8 horas.

JEFE INMEDIATO: Jefe de planeación y dirección general.

SUBORDINADOS: Obreras.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Encargado de coordinar y supervisar el sistema productivo del taller, además del diseño de moldes y modelos.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- 1) Conocimientos de diseño e industria del vestido.
- 2) Conocer el sistema productivo.
- 3) Saber manejar las máquinas de taller de costura.
- 4) Cultura general.

HABILIDADES:

- 1) Mente creativa y analista.
- 2) Liderazgo.
- 3) Iniciativa propia.
- 4) Relaciones públicas -facilidad de palabra-.

RESPONSABILIDADES:

- 1) Vigilar el cumplimiento de funciones de cada trabajador.
- 2) Conservar y mejorar la calidad de cada producto.
- 3) Mejorar y diversificar los productos.

F U N C I O N E S

<u>FUNCION</u>	<u>ACTIVIDADES</u>
1) Diseño de moldes y modelos.	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar que los moldes cumplan con las características necesarias para el sistema productivo. - De no ser así corregir y mantenerlos en buen estado, para que cumplan con las especificaciones de calidad. - Crear nuevos modelos y mejorar los existentes.
2) Control de asistencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Llenar semanalmente las fichas de asistencia, con los datos de cada trabajador. - Registrar diariamente la hora de entrada y salida. - Entregar a la unidad de planeación y dirección general, las fichas para el cálculo de los salarios.

- 3) Coordinar y supervisar el sistema productivo.
- Solicitar al cortador todos los accesorios para los pants o uniformes a producir.
 - Distribuir el trabajo según las funciones y modelo a fabricar.
 - Coordinar las actividades en base a supervisión constante del grado de avance de cada sección de trabajo.
- 4) Instruir al personal.
- Inducir al personal de nuevo ingreso a el funcionamiento del taller.
 - Explicar y enseñar a las costureras, los métodos o formas correctas de realizar las operaciones.
- 5) Auxiliar en el sistema productivo.
- Revisar el grado de avance de la elaboración de los artículos.
 - Determinar cuál es la actividad que va atrasada en el trabajo.
 - Si es necesario auxiliar, para agilizar el trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

PUESTO: Cortador.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Sección de transformación.

JORNADA DE TRABAJO: 8 horas.

JEFE INMEDIATO: Supervisor de area.

SOBORDINADOS: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Encargado de realizar el corte de los productos a elaborar en cada periodo.

REQUERIMIENTOS:

- 1) Saber manejar máquina cortadora.
- 2) Conocer el manejo y distribución de moldes.
- 3) Escolaridad mínima de primaria.
- 4) Experiencia en el puesto.

HABILIDADES:

- 1) Ser dinámico.
- 2) Poseer destreza física

RESPONSABILIDADES:

- 1) Entregar a tiempo el lote de corte a producir.
- 2) Cumplir con las características de calidad en su trabajo.

F U N C I O N E S

<u>FUNCION</u>	<u>ACTIVIDADES</u>
1) Cortar los accesorios para	- Solicitar instrucciones de trabajo o el programa de producción.

los productos según lo programado.

- Solicitar y traer la tela del almacén.
- Selección de moldes.
- Preparación de telas.
- Dibujar el/los marcadores.
- Cortar.
- Complementar las combinaciones por modelo y talla.
- Ordenar y clasificar las tallas en los casilleros respectivos.

2) Auxiliar en actividades generales a las costureras, con el fin de agilizar el proceso.

- Cortar o emparejar cuellos.
- Poner forros a los pantalones.
- Voltear las chamarras para que se peguen los forros.
- Aceitar y revizar que las máquinas se encuentren en buenas condiciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

PUESTO: Almacenista.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Almacén.

JORNADA DE TRABAJO: Su actividad se limita a 1 vez por semana.

JEFE INMEDIATO: Supervisor de área.

SUBORDINADOS: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Se encarga de mantener el almacén de materia prima y producto terminado, en condiciones aceptables de higiene. Además de ordenar y verificar que el inventario sea óptimo para la producción.

REQUERIMIENTOS:

- 1) Conocer sobre el sistema productivo del taller.
- 2) Conocimiento de telas.
- 3) Escolaridad mínima de secundaria.
- 4) Cultura general.

HABILIDADES:

- 1) Ser dinámico e inteligente.
- 2) Capacidad de negociación.
- 3) Limpieza.

RESPONSABILIDADES:

- 1) Mantener el inventario óptimo de materiales, para no suspender la producción.
- 2) Adquirir y mantener en buena calidad los materiales.
- 3) Conseguir los mejores proveedores en precio y calidad.

F U N C I O N E S

FUNCIONACTIVIDADES

- | | | |
|---------------------|---|--------------------------------------|
| 1) Obtener la mate- | - | Revizar las cantidades en existencia |
|---------------------|---|--------------------------------------|

ria prima suficiente para cada periodo o lote de producción.

2) Mantener en orden el almacen.

3) Preparar y ordenar los accesorios.

4) Conservar la higiene en el almacen.

de cada material.

- Calcular las necesidades actuales en base al programa de producción y a las existencias a la fecha.
- Solicitar el presupuesto a la unidad de planeación y dirección general.
- Visitar a los proveedores y revizar la calidad de los materiales.
- Transportar los materiales al taller.
- Distribuir y acomodar los materiales.
- Tener disponibles los materiales para el momento en que los soliciten.
- Acomodar el producto terminado.
- Revizar el programa de producción.
- Cortar y marcar elásticos.
- Preparar los cierres de acuerdo al color y talla.
- Anexar los accesorios a los casilleros respectivos.
- Mantener acomodado el material y los productos en sus respectivos lugares.
- Limpiar y matener despejadas las zonas de tránsito.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

PUESTO: Obrera.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Producción -transformación-.

JORNADA DE TRABAJO: 8 horas.

JEFE INMEDIATO: Supervisor de area.

SUBORDINADOS: Ninguno.

DESCRIPCIÓN GÉNÉRICA:

Encargada de realizar la costura en máquina over o recta, en coordinación con sus homónimas, para el mejor y más rápido ensamble del producto.

REQUERIMIENTOS:

- 1) Experiencia en costura over o recta; según el puesto a desempeñar.
- 2) Saber leer y escribir.
- 3) Buena presentación.

HABILIDADES:

- 1) Facilidad manual para el trabajo.
- 2) Velocidad en costura.

RESPONSABILIDADES:

- 1) Costura adecuada y de calidad en los productos.
- 2) Terminar con el lote de producción programado
- 3) Cumplir con sus funciones de manera optima.

F U N C I O N E S

<u>FUNCIÓN</u>	<u>ACTIVIDADES</u>
1) Ensamblar y preparar las piezas para chamarra.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el procedimiento de elaboración para el modelo a producir. - Preparar y unir las piezas. - Coordinarse con las otras costureras para ir ensamblando la chamarra.
2) Coser el pantalón del conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> - Armado del pantalón en coordinación con la costurera de over.
3) Cerrado de forros.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar los forros al cortador. - Coser chamarra y pantalón.
4) Realizar el terminado del conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar forro y tela para unirlos. - Pegar cierres y elásticos. - Pespuntear las costuras.
5) Coser los uniformes para las artes marciales.	<ul style="list-style-type: none"> - Cerrar el pantalón en coordinación con la costurera de over. - Cerrar la casaca. - Pegar los elásticos respectivos.

DIRECCIÓN

Por medio del sistema administrativo que se está presentando; se conseguirá eliminar las cargas de trabajo en algunas operaciones e inactividad en otras, retrasos en la producción, ocasionados por fallas en el procedimiento de elaboración entre otras. Las cuáles serán desplazadas por medio de la especificación correcta y por escrito de las funciones, responsabilidades, así como del diagrama del proceso de fabricación.

Será necesario diseñar también, formatos para indicar al trabajador sobre las combinaciones, modelos y otras características que deban llevar los productos y que no estén especificados en el procedimiento.

Una vez que el trabajador conozca sus obligaciones y las fases del sistema productivo en el que participa; no será difícil coordinarlo para conseguir un mejor aprovechamiento de todos los recursos.

Así mismo, se deberán implantar poco a poco algunos estándares que orienten al supervisor para que pueda en su momento exigir; mas velocidad, mejor calidad, menos desperdicios, etc..

CONTROL

Con el establecimiento de políticas, metas y objetivos; se podrá determinar el nivel de avance o cumplimiento de lo planeado para poder continuar con el programa o bien hacer los ajustes pertinentes de acuerdo a las desviaciones que se presenten.

Por medio del presupuesto de producción aunado al programa de compras; se evitará que el sistema productivo se atrase o que no se cumpla con los plazos de entrega de pedidos y sobre todo de cubrir la demanda de fin de año.

Como medida de mantenimiento; se realizará una revisión semanal del estado en que se encuentra la maquinaria. Consistiendo éste en: Revisar que tengan el nivel óptimo de aceite, limpieza general y afilado de navajas.

Se han establecido fases de inspección y control dentro de los procedimientos productivos; para evitar desperdicios o pérdida de material, tiempo y calidad. Estas operaciones de inspección se han colocado de manera estratégica, para que los defectos o errores se detecten en la materia prima o en el mismo producto en proceso; antes de que éste pase a otra fase de elaboración, y finalmente una más al producto terminado, con la idea de vigilar que todos los artículos cumplan con las características de diseño y calidad requeridas, no solo por el cliente; sino por política de la empresa para brindar siempre productos de alta calidad que proporcionen la aceptación y preferencia del cliente hacia éste microorganismo.

CONCLUSIONES GENERALES

Recordando y revizando nuevamente el análisis realizado para la evaluación aplicada al taller, concluyo lo siguiente:

-- Definitivamente, uno de los mayores problemas a los que se presentan las microindustrias; es la carencia de personal capacitado para lograr desarrollar un buen sistema administrativo que esté acorde a las características y necesidades de cada empresa. Lo que indiscutiblemente trae consigo muchos problemas como: mal aprovechamiento de los recursos, falta de formalidad en su relación con el exterior; como son los clientes, proveedores e instituciones gubernamentales. Lo anterior termina por limitar entre otras cosas, el crecimiento del organismo.

Considero que de manera muy general, las microindustrias familiares o de taller en verdad no valoran la importancia del servicio y asesoría administrativa y menos aún de las auditorías para subsanar sus deficiencias. El microempresario piensa que si su negocio ha crecido a la fecha, sin tener que pagar a un profesional en el ámbito administrativo, éste es innecesario.

Por otro lado algunas empresas pese a contar con un administrador, no prestan la debida importancia a este servicio; pensando que tanto manuales, formas, reglamentos, programas, procedimientos, políticas, objetivos y controles son mera burocracia o que lejos de agilizar el trabajo lo hacen más lento. Y así pre-

fieren laborar siempre a la expectativa, en lugar de hacerlo con planes y programas debidamente realizados y de acuerdo a metas y objetivos fijados.

Finalmente quiero remarcar que desde mi punto de vista; el resto de los problemas pueden ir encontrando solución en la medida que se establezca un verdadero sistema administrativo que vaya acorde a las necesidades reales de cada organismo y que se mantenga actualizado mediante una revisión o auditoria periódica en aquellas areas o procedimientos en las que se detecten irregularidades dentro de la microempresa, tales como: determinación de objetivos y politicas, elaboración de planes y programas para cualquiera de los departamentos, mejor organización en base a una determinación de lineas de autoridad y responsabilidad, designación correcta de funciones y una secuencia lógica de las actividades a desarrollar; por medio de procedimientos bien estructurados para aprovechar mejor los recursos. Asi mismo, para la implantación de controles en aspectos como:

- Inventarios: De materiales y de producto terminado.
- En el desarrollo adecuado de las funciones del personal.
- De la producción y la calidad de la misma.
- En el sistema de ventas.
- Contable y financiero.

BIBLIOGRAFIA

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
WILLIAM P. LEDNARD
EDIT. DIANA.

- ANALISIS FACTORIAL.
NATA GRABINSKI, ALFRED KLEIN
EDIT. BANCO DE MEXICO

- GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
C.P. Y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI, L.A. JORGE
HERNANDEZ F.
EDIT. PAC.

- CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL Y EL PAPEL DE
LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MEXICO.
CLEMENTE RUIZ DURÁN, CARLOS ZUBIRÁN SHADTLER
EDIT. NACIONAL FINANCIERA

- INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO.
FERNANDO ARIAS GALICIA
EDIT. TRILLAS

--- FONEP. "ORIGEN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN
MÉXICO", REVISTA CXCIH.
EDIT. NACIONAL FINANCIERA

--- MERCADOTECNIA.
LAURA FISHER
EDIT. TRILLAS.